

ANALISIS PENERAPAN *KNOWLEDGE* MANAGEMENT

PADA PT. WIJAYA KARYA (PERSERO) TBK.

Disusun oleh:
RIZKY PRATAMA WIBISONO
135020207111029

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih
Derajat Sarjana Ekonomi



BIDANG MANAJEMEN STRATEGI

JURUSAN MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

2018

ANALYSIS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IMPLEMENTATION AT PT. WIJAYA KARYA (PERSERO) TBK.

Rizky Pratama Wibisono

Faculty of Economics and Business, University of Brawijaya

Jl. MT. Haryono 165 Malang

prtmwibisono@gmail.com

Advisor:

Ainur Rofiq, S.kom., SE., MM., Ph.D

ABSTRAK

This study aims to analyze the application of Knowledge Management in PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk and knowing any constraints faced. This research is a qualitative research with data collection technique using interview and literature study, the key informant for this research was the Bureau Staff of Knowledge Management Operation Excellence. The results showed that PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk has implemented Knowledge Management, but its implementation has not been running ideally. In addition PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk still faces several obstacles that make the implementation of Knowledge Management in PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk can not run as expected. It is caused by the lack of willingness to share experiences, low interest in reading and the site has not gone well.

Keywords: Knowledge Management.

- penyusunan skripsi yang lebih baik.
5. Ibu Dr. Rofiaty, SE., MM. Selaku Dosen Penguji I.
 6. Bapak Bayu Ilham, SE., MM. Selaku Dosen Penguji II.
 7. Kedua orang tua dan keluarga yang telah banyak memberikan dukungan dan doa kepada penulis.
 8. Seluruh sahabat dan teman-teman yang selalu memberikan dukungan semangat dan motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas skripsi ini.
 9. Seluruh pegawai PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk. Khususnya divisi DPS.
 10. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih telah membantu penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun dari semua pihak. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi banyak pihak, khususnya mahasiswa.

Malang, Februari 2018

Rizky Pratama Wibisono

4.2.1	Proses Menentukan Informan.....	45
4.3	<i>Knowledge Management</i> di Wijaya Karya (Persero) Tbk.....	46
4.4	Faktor Kendala Dalam Penerapan <i>Knowledge Management</i>	54
4.4.1	Kurangnya Keinginan Untuk Berbagi Pengetahuan.....	54
4.4.2	Rendahnya Minat Baca.....	55
4.4.3	Situs Belum Berjalan Dengan Baik.....	56
BAB V.....		58
KESIMPULAN DAN SARAN.....		58
5.1	Kesimpulan.....	58
5.2	Saran.....	59
DAFTAR PUSTAKA.....		60
LAMPIRAN.....		63



menurut Freeman dan Reed (1983). Dengan kata lain, perusahaan harus menghasilkan inovasi yang efektif untuk meraih kesuksesan. Hal tersebut tidak terlepas dari bidang konstruksi

Sementara dalam bidang konstruksi pun persaingan semakin ketat. Dapat dilihat dari data yang ditampilkan oleh Badan Pusat Statistik Indonesia (2017) yang menyatakan jumlah perusahaan konstruksi mengalami penambahan sebanyak 8.823 perusahaan dari tahun sebelumnya yang berjumlah 134.029 menjadi 142.852 perusahaan. Jika dilihat lebih lanjut pun dari tahun 2010 hingga 2015 tidak ada peningkatan sebesar yang terjadi ditahun 2016. Dari tahun 2010 hingga 2015 hanya terjadi peningkatan dalam jumlah yang kecil dan mengalami penurunan jika dibandingkan dengan tahun 2016.

Sektor konstruksi menempati posisi ketiga sebagai pendorong pertumbuhan ekonomi di Indonesia sepanjang 2016, dengan kontribusi 0,51 persen setelah sektor industri pengolahan dan sektor perdagangan. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS), ekonomi Indonesia pada tahun 2016 tumbuh sebesar 5,02 persen, lebih tinggi dibandingkan tahun 2015 yang mencapai 4,88 persen. Kontribusi sektor konstruksi bagi pembentukan produk domestik bruto (PDB) pun cukup signifikan, yakni 10,38 persen. Angka ini menjadikannya di urutan ke-4 setelah sektor industri, pertanian, dan perdagangan (Kompas, 2017). Sektor-sektor tersebut menjadi pendorong pertumbuhan ekonomi di Indonesia karena adanya inovasi yang terjadi didalam organisasi mereka.

Salah satu faktor yang dapat memunculkan inovasi adalah dengan mengaplikasikan *Knowledge Management*. Karena pengetahuan di dalam suatu organisasi perlu dikelola dan didokumentasikan dengan menggunakan konsep manajemen pengetahuan (*knowledge management*) yang merupakan suatu rangkaian kegiatan yang digunakan oleh organisasi atau institusi untuk mengidentifikasi, menciptakan, menjelaskan, dan mendistribusikan pengetahuan yang akan digunakan kembali, diketahui, dan dipelajari di dalam organisasi.

Kesadaran untuk menerapkan pendekatan *knowledge management* ke dalam strategi bisnis diperlukan. Selama ini pengelolaan *knowledge* dalam perusahaan ini masih tidak terdistribusi dengan baik. Sifatnya masih dari individu ke individu, secara lisan, dan tidak terdokumentasi. *Knowledge* seorang karyawan yang keluar dari perusahaan tersebut tidak diwariskan kepada penggantinya. Sebaliknya karyawan baru atau yang baru masuk ke perusahaan itu tidak terwariskan *knowledge* dari pendahulunya. Hal inilah yang menyebabkan penerapan *knowledge management* menjadi penting bagi perusahaan. Berdasarkan Hasil riset Delphi Group menunjukkan bahwa pengetahuan atau *knowledge* dalam organisasi, 42 % tersimpan dan terstruktur di pikiran atau otak karyawan, 26 % pada dokumen kertas, 20 % pada dokumen elektronik dan 12 % berupa *knowledge base* elektronik (Setiarso, 2009). Berdasarkan hasil riset ini, 42 % pengetahuan yang masih berada di pikiran atau otak masing-masing individu organisasi perlu mendapatkan ruang atau sarana yang baik sehingga dapat disampaikan atau

dikomunikasikan kepada orang lain. (BPPK Kementerian Keuangan, 2016)

Pada dasarnya data, informasi dan *knowledge* merupakan konsep yang saling berhubungan. Menurut Bergeron (2003), yang dimaksud data, informasi dan *knowledge* dibedakan menjadi Data adalah angka-angka atau atribut-atribut yang bersifat kuantitas, yang berasal dari hasil observasi, eksperimen, atau kalkulasi. Informasi adalah data di dalam satu kontekstual tertentu merupakan kumpulan data dan terkait dengan penjelasan, interpretasi dan berhubungan dengan materi lainnya mengenai objek, peristiwa-peristiwa atau proses tertentu. Sedangkan *Knowledge* adalah informasi yang telah di organisasi, disintesiskan, diringkaskan untuk meningkatkan pengertian, kesadaran atau pemahaman.

Lain halnya menurut Davidson and Voss (2002), untuk memahami perbedaan antara data, informasi dan *knowledge*, harus dapat digarisbawahi nilai hierarkinya. Informasi merupakan data yang disaring dan dimaknai, demikian pula *knowledge* adalah informasi yang disaring dan dimaknai. Dengan cara yang sama, data diberi makna sehingga berubah menjadi informasi. Informasi ditambahkan tujuan untuk diubah menjadi *knowledge*, yang bisa dituliskan ke dalam bentuk persamaan, $knowledge = informasi + tujuan$.

Penggunaan *knowledge management* ini berguna untuk memfasilitasi dalam penyimpanan, pengelolaan dan penyediaan pengetahuan dari/untuk stakeholder yang kemudian digunakan untuk menciptakan *knowledge database*. Knowledge harus dikelola karena harus direncanakan dan diimplementasikan.

Dalam penggunaan *knowledge management* diharapkan semua karyawan dapat memanfaatkan sumber pengetahuan dalam perusahaan dengan mudah dan cepat. Penerapan *knowledge management* ini dilatar belakangi oleh kebutuhan dan kemudahan akan pembelajaran informasi dalam persaingan perusahaan yang semakin pesat.

Salah satu perusahaan konstruksi terbesar di Indonesia yaitu PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk. menerapkan *knowledge management*. Penerapan *knowledge management* ini dilatar belakangi oleh kebutuhan dan kemudahan akan pembelajaran informasi dalam persaingan perusahaan yang semakin pesat.

Oleh sebab itu penting bagi perusahaan Analisis Penerapan *Knowledge Management* Pada PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk untuk menganalisis penerapan *knowledge management* yang diterapkan untuk menjaga agar penerapannya dapat tetap menunjang organisasi. Berdasarkan uraian diatas, maka dilakukan penelitian dengan judul **“Analisis Penerapan Knowledge Management Pada Pt. Wijaya Karya (Persero) Tbk.”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang sudah diuraikan, maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Bagaimana penerapan *Knowledge Management* pada PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk?

2. Kendala-kendala yang dihadapi dalam penerapan *Knowledge Management* di PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mendeskripsikan bentuk penerapan *Knowledge Management* pada PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk.
2. Mengidentifikasi kendala-kendala yang dihadapi dalam penerapan *Knowledge Management* di PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk.

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini diharapkan dapat berguna atau bermanfaat bagi berbagai pihak, yaitu sebagai berikut:

1. Bagi Pengembangan Ilmu Manajemen Strategi

Hasil penelitian diharapkan dapat digunakan sebagai referensi tambahan atau untuk pengembangan ide-ide baru untuk penelitian selanjutnya, memberikan penjelasan tentang analisis penerapan *Knowledge Management* dan dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya mengenai penerapan *Knowledge Management* diperusahaan.

2. Bagi pihak Perusahaan

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dan bermanfaat bagi perusahaan mengenai *Knowledge Management*.



No	Judul	Peneliti	Tahun	Hasil
				faktor kurangnya waktu luang dalam melakukan <i>knowledge sharing</i> , faktor rendahnya minat pegawai dalam melaksanakan <i>knowledge sharing</i> , faktor situs dan portal <i>knowledge sharing</i> belum berjalan dengan baik, faktor tidak ada <i>reward and punishment</i> dalam pelaksanaan program <i>knowledge sharing</i> di Bank Mandiri, dan terakhir faktor kurangnya sosialisasi program.
3.	Penerapan <i>Knowledge Management System</i> Pada Perusahaan Bisnis Konsultasi Pt Piramedia Sejahtera Abadi (<i>Red Pyramid</i>)	Lim Bui Ho, 2008 Bawa Wuryaningtyas, Ronald Universitas Bina Nusantara	2008	Pemilihan penerapan aplikasi <i>Knowledge Management</i> didasarkan pada implikasi yang akan terjadi terhadap jasa yang akan diterapkan oleh <i>Red Pyramid</i> serta kemungkinan bergeraknya penerapan <i>Knowledge Management</i> ke dalam ranah strategik. Dari hasil penilaian tersebut direkomendasikan penggunaan <i>Content Management System</i> dengan menggunakan fasilitas intranet yang telah tersedia di Red Pyramid.

(Sumber: Dikembangkan dari beberapa jurnal)

2.2 Strategi

Mencapai sebuah tujuan perusahaan atau organisasi diperlukan upaya-upaya yang terstruktur dan terukur. David (2009) mendefinisikan strategi sebagai cara untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi bisnis bisa berupa perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, rasionalisasi karyawan, divestasi, likuidasi dan *joint venture*. Oleh karena itu cakupan dari strategi merupakan dari segala aspek yang diformulasikan menjadi sebuah cara dalam mencapai tujuan.

2.3 Manajemen Strategi

2.3.1 Definisi Manajemen Strategi

Dalam melakukan suatu perumusan kebijakan perusahaan dilakukan melalui proses perencanaan, pemrograman dan penganggaran yang dirumuskan dengan memperhatikan kondisi eksternal dan internal perusahaan lalu diimplementasikan. Pendekatan ini disebut dengan manajemen strategi. Pearce dan Robinson (2014) bahwa manajemen strategis adalah sebagai suatu rangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana untuk mencapai tujuan perusahaan. Lalu David (2009) mendefinisikan manajemen strategi sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional

yang memungkinkan sebuah organisasi dapat mencapai tujuannya, sebagaimana dijelaskan oleh pengertian tersebut, fokus dalam manajemen strategi adalah pada usaha untuk mengintegrasikan semua konsentrasi manajemen, yaitu manajemen pemasaran, manajemen keuangan, manajemen produksi/operasi, manajemen sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional. Tujuan manajemen strategi adalah untuk mengeksploitasi serta menciptakan berbagai peluang baru dan berbeda untuk masa yang akan datang.

Pada intinya, seperti yang dijelaskan oleh David (2009), manajemen strategi adalah taktik permainan sebuah perusahaan yang diterapkan untuk mencapai tujuan. Persis sebuah tim sepak bola memerlukan taktik bermain yang baik agar bisa menang, suatu perusahaan juga harus memiliki rencana strategi yang baik untuk mendapatkan kesuksesan dalam persaingan. Margin keuntungan perusahaan pada kebanyakan industri telah mengalami penurunan yang drastis, sehingga hanya tersedia sedikit ruang bagi kesalahan dalam rencana strategis keseluruhan. Rencana strategis dihasilkan dari pilihan manajerial yang sulit atas banyak alternatif yang baik, dan hal ini menandakan komitmen pada pasar, kebijakan, prosedur, dan operasi tertentu di atas arah tindakan yang lain yang kalah menguntungkan.

2.3.2 Tahapan Manajemen Strategi

Pada prinsipnya, David (2009) menjelaskan bahwa manajemen strategi terdiri atas tiga tahapan, yaitu:

A. Tahap Formulasi

Meliputi pembuatan misi, pengidentifikasian peluang dan tantangan eksternal organisasi, penentuan kekuatan dan kelemahan internal, pembuatan sasaran jangka panjang, pembuatan pilihan-pilihan strategi, serta pengambilan keputusan strategi yang dipilih untuk diterapkan. Dalam hal penyusunan strategi, David (2009) membagi proses ke dalam tiga tahapan aktivitas, yaitu: *input stage*, *matching stage*, dan *decision stage*. Termasuk di dalam formulasi strategi adalah pembahasan tentang bisnis baru yang akan dimasuki, bisnis yang dihentikan, alokasi sumber-sumber yang dimiliki, apakah akan melakukan ekspansi atau diversifikasi usaha, apakah akan memasuki pasar internasional, apakah akan melakukan merger atau membentuk *joint-venture*, serta bagaimana untuk menghindari pangambil-alihan secara paksa (*hostile takeover*).

B. Tahap Implementasi

Meliputi penentuan sasaran tahunan, pengelolaan kebijakan, pemotivasian pegawai, pengalokasian sumber-sumber agar strategi yang diformulasikan dapat dilaksanakan. Termasuk di dalamnya adalah pengembangan kultur yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahan

usaha-usaha pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi, serta mengkaitkan kompensasi pegawai dengan kinerja organisasi. Pada tahap ini, ketrampilan interpersonal sangatlah berperan. Sebagaimana yang dijelaskan Clausewitz (1780-1831) dalam bukunya yang diterbitkan kembali *On War*, strategi bukanlah sekedar aktivitas *problem-solving*, tetapi lebih dari itu strategi bersifat terbuka (*open-ended*) dan kreatif untuk mempertajam masa depan dalam model *chain of command* di mana suatu strategi harus dijalankan setepat mungkin (menghindari bias-bias yang tidak perlu dalam setiap bagian struktur organisasi).

C. Tahap Evaluasi

Meliputi kegiatan mencermati apakah strategi berjalan dengan baik atau tidak. Hal ini dibutuhkan untuk memenuhi prinsip bahwa strategi perusahaan haruslah secara terus-menerus disesuaikan dengan perubahan-perubahan yang selalu terjadi di lingkungan eksternal maupun internal. Tiga kegiatan utama pada tahap ini adalah: (a) menganalisa faktor-faktor eksternal dan internal sebagai basis strategi yang sedang berjalan; (b) pengukuran kinerja; (c) pengambilan tindakan perbaikan.

2.4 Manfaat Manajemen Strategi

Manajemen strategi menyediakan mekanisme analisis dalam membantu

perusahaan mencapai sasaran jangka pendek maupun jangka panjang. Pearce dan Robinson (2014) menguraikan manfaat manajemen strategi sebagai:

1. Kegiatan perumusan strategi memperkuat perusahaan mencegah masalah yang timbul.
2. Keputusan strategi yang didasarkan pada kelompok sangat mungkin dihasilkan dari alternatif terbaik yang ada.
3. Keterlibatan karyawan dalam perumusan strategi meningkatkan pemahaman mereka akan adanya hubungan produktivitas dan imbalan disetiap rencana strategi dan mempertinggi motivasi mereka.
4. Senjang dan tumpang tindih di antara mereka berkurang karena partisipasi dalam perumusan strategi memperjelas adanya perbedaan peran masing-masing.
5. Penolakan terhadap perubahan berkurang karena besarnya kesadaran atas parameter-parameter yang membatasi pilihan

Menuru Wheelen dan Hunger (2008) bahwa manajemen strategi memberikan manfaat sebagai berikut:

1. *Clearer sense of strategic vision for the firm*
2. *Sharper focus on what is the strategically important*
3. *Improved understanding of rapidly changing environtment*

Menurut Greenley dalam David (2009) bahwa manajemen strategi

menawarkan keuntungan-keuntungan sebagai berikut:

1. Identifikasi, prioritas, dan pemanfaatan peluang yang muncul.
2. Menyediakan pandangan yang objektif tentang persoalan-persoalan manajemen.
3. Mempresentasikan sebuah kerangka kerja dan aktivitas kordinasi serta kontrol yang lebih baik

2.5 Knowledge Management (Manajemen Pengetahuan)

2.5.1 Pengertian Knowledge Management

Terdapat beberapa definisi mengenai *knowledge management* dan definisi *knowledge management* tergantung bagaimana organisasi memanfaatkan dan menggunakan pengetahuan. Seperti yang dikatakan oleh McInerney (2002) mendefinisikan *knowledge management* sebagai usaha untuk meningkatkan pengetahuan yang berguna dalam organisasi, diantaranya membiasakan budaya berkomunikasi antar personil, memberikan kesempatan untuk belajar, dan menggalakan saling berbagi *knowledge*.

Selain itu Davidson dan Voss (2002) mendefinisikan *knowledge management* sebagai sistem yang memungkinkan perusahaan menyerap pengetahuan, pengalaman, dan kreativitas para stafnya untuk perbaikan kinerja perusahaan. Davidson dan Voss juga menyatakan bahwa *knowledge management*

merupakan suatu proses yang menyediakan cara sehingga perusahaan dapat mengenali di mana aset intelektual kunci berada, menangkap ukuran aset intelektual yang relevan untuk dikembangkan. Dan Peter Gottschalk (2005) mendefinisikan *knowledge management* sebagai metode untuk mensimplifikasi dan meningkatkan proses membagi, mendistribusi, menciptakan, menangkap dan memahami *knowledge* di dalam perusahaan.

2.5.2 Jenis-jenis *Knowledge*

Secara garis besar, *knowledge* dibagi menjadi dua jenis yaitu *Tacit Knowledge* (pengetahuan implicit) dan *Explicit Knowledge* (pengetahuan eksplisit), yang dapat dijabarkan sebagai berikut (Bergeron dalam Budihardjo, 2017):

1. *Explicit Knowledge*

Explicit knowledge dapat dengan mudah diraih dari seseorang yang ahli dalam suatu hal dan diberikan kepada orang lain melalui komunikasi tertulis ataupun lisan.

2. *Tacit Knowledge*

Tacit knowledge terletak pada ‘bawah sadar manusia sebab itu tidak mudah untuk diungkapkan, dijelaskan, dipaparkan secara konkret, diartikulasikan sehingga sulit ditransfer atau ditransformasi.

2.5.3 Tahapan Perkembangan *Knowledge Management* Dalam Organisasi

Pengetahuan dapat berkembang karena adanya kontribusi dari orang yang terkait di dalamnya. Pada satu saat, seseorang dapat melakukan *review* atas pengetahuan tersebut, menggunakan maupun mempelajari pengetahuan itu, dan ditempat lain orang lain bisa saja menciptakan atau mengembangkan pengetahuan tersebut. Menurut Debowski (2006), terdapat 5 tahap pengembangan pengetahuan. Tahapan itu adalah:

Knowledge Sourcing

Tahap yang paling awal adalah identifikasi dari pengetahuan itu sendiri. Identifikasi sebuah pengetahuan mempunyai tujuan untuk mengisi “gap” dari apa yang diketahui dengan apa yang ingin diketahui. Oleh karena itu perlu dilakukan pencarian, maupun *review* terhadap semua sumber pengetahuan yang dimiliki oleh perusahaan. Hal inilah dinamakan *knowledge sourcing*. Sumber pengetahuan yang ada dapat berasal dari:

1. Pengetahuan yang dimiliki oleh para ahli yang ada
2. Pemikiran dari karyawan maupun pelanggan yang ada
3. Data mengenai kejadian yang sudah ada (*best practice* atau *success stories*)

4. Literatur yang ada
5. Data mengenai hal yang sama namun dilihat dari perspektif pesaing (jika memang bisa didapatkan)
6. Kontribusi dari staff yang sebelumnya telah berhasil menciptakan kesuksesan

Knowledge Abstraction

Ketika sumber sumber pengetahuan sudah mulai didapatkan, hal berikutnya adalah mengadakan pemeriksaan untuk menarik pengetahuan yang ada dari sumber pengetahuan tersebut. Pada tahap ini, prinsip dan konsep umum akan dibuat untuk membantu penciptaan pengetahuan baru. *Knowledge Abstraction* bertujuan untuk menangkap wawasan, meramalkan pengetahuan baru yang bisa didapatkan dari sumber pengetahuan tersebut, dan mempersempit dan menyederhanakan hal yang bisa diambil dari sumber pengetahuan.

Knowledge Conversion

Setelah mendapatkan ide dan prinsip yang telah ditemukan dalam *knowledge abstraction*, akan dirubah menjadi pengetahuan yang bisa didokumentasikan dan bermakna. Pengetahuan yang didapatkan atau dihasilkan dari tahap ini bisa digolongkan menjadi dua, yaitu:

1. *Codified knowledge*. Pengetahuan ini merupakan pengetahuan yang bisa direkam dan diakses oleh orang lain dengan mudah atau yang kita biasa

sebut *explicit knowledge*.

2. *Embodied knowledge*. Pengetahuan ini adalah pengetahuan milik individual, yaitu tacit *knowledge*.

Knowledge Diffusion

Tahap ini merupakan tahap dimana pengetahuan yang ada disebarkan ke seluruh pengguna dan bagian yang ada. Penyebaran bisa dilakukan dengan media komunikasi, modeling dari praktek yang baru, dan demonstrasi atau pelatihan prosedur tersebut. Tahap ini akan berjalan lancar dimana individu yang ditransfer dapat mengerti dan mengintegrasikan pengetahuan ini dengan perilaku mereka. Perlu diperhatikan bahwa difusi ini sebaiknya dilakukan kepada orang yang memakai. Melakukan difusi kepada individu yang tidak memakai pengetahuan ini tentunya tidak akan membawa hasil yang maksimal.

Knowledge development and refinement

Karena pengetahuan merupakan hal yang dapat usang, maka tidak cukup sampai pada penyebaran pengetahuan saja, namun pengetahuan pun harus diperbaharui dan dikembangkan dari waktu ke waktu agar tetap terbaru dan berguna. Pengetahuan dapat diperbaharui melalui *feedback* maupun pengalaman dan kejadian yang terjadi dan hal tersebut merupakan tugas perusahaan untuk dapat memastikan bahwa pengetahuan ini selalu diperbaharui dengan baik.

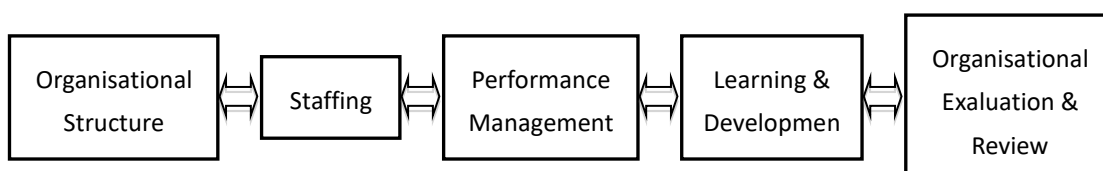
2.5.4 Komponen *Knowledge Management*

Knowledge management dilaksanakan dalam sistem pengelolaan pengetahuan, atau *Knowledge Management System* (KMS). Sebagian besar organisasi yang menerapkan KMS, menggunakan pendekatan tiga cabang untuk mengelola pengetahuannya, tiga cabang tersebut adalah (Bhatt, D. 2000): Manusia, Proses, dan Teknologi. Penekanan terhadap tiap-tiap elemen bisa berbeda di setiap bagian organisasi.

- **Manusia**

Menurut Debowski (2006), *People* adalah orang yang memiliki *knowledge*, mengatur sistem dan proses, dan berkomitmen terhadap proses *strategic knowledge* untuk kesuksesan perusahaan. Dijelaskan juga oleh Debowski (2006), *human resources* merupakan komponen penting didalam proses *Knowledge Management*, dimana *knowledge* dan keahlian yang dimiliki oleh manusia akan menjadi *value* bagi organisasi.

Gambar 2. 1
Pendukung Struktural Untuk Knowledge Management



Sumber: Debowski, 2006

Terdapat 5 bagian area dalam aktivitas *management human resources* yang memiliki dampak besar dalam *Knowledge Management* pada organisasi, yaitu:

1. *Organisational Structure*: melakukan analisa terhadap struktur organisasi, proses hirarki organisasi, membuat keputusan, komunikasi dan inovasi.
2. *Staffing*: melakukan analisa terhadap proses *core competencies* karyawan, proses seleksi dan rekrutmen dalam suatu organisasi.
3. *Performance Management*: melakukan analisa terhadap proses penilaian performa karyawan dalam suatu organisasi
4. *Learning & Development*: melakukan analisa terhadap proses pengembangan dan pembelajaran dalam suatu organisasi.
5. *Organisational Evaluation & Review*: melakukan analisa terhadap proses penilaian dan evaluasi organisasi yang mengukur performa organisasi.

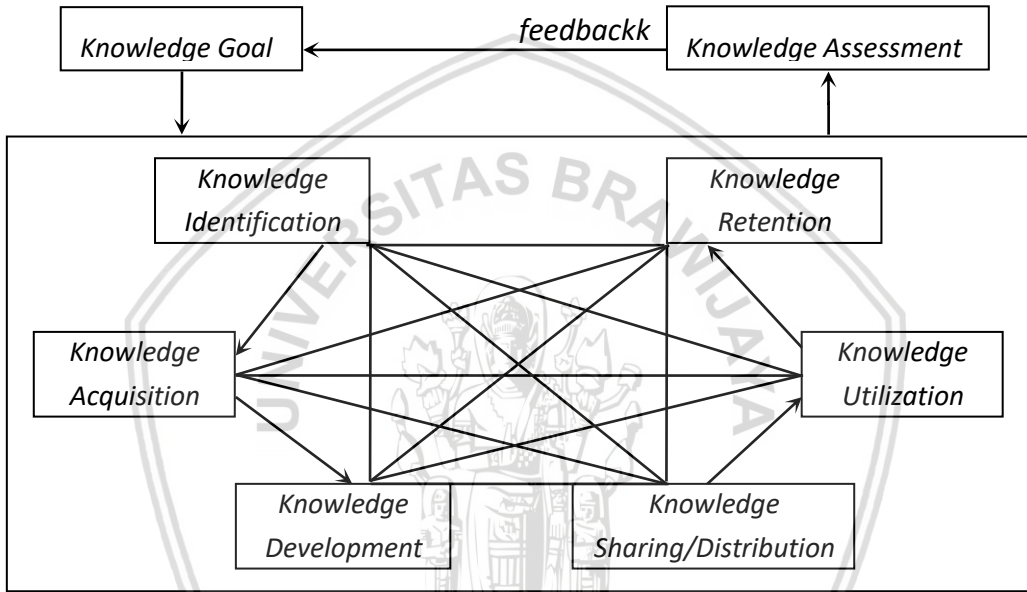
- **Process**

Menurut Debowski (2006), Process merupakan pengaturan dan alignment dari strategi, prinsip, proses, *practice* untuk memastikan bahwa *Knowledge Management* dapat berjalan baik ketika diimplementasikan.

Menurut Probst, et al (2000) untuk mengatur dan mengelola pengetahuan perusahaan atau organisasi perlu dilakukan pengelompokan dan pengkategorian masalah yang ditemui pada perusahaan tersebut. *Core Process Knowledge*

Management dikategorikan menjadi 6 bagian, hal ini ditujukan agar peranan manajer mampu mengoptimalkan aktifitas *Knowledge* di dalam area individu ke seluruh area organisasi.

Gambar 2. 2
Core Process Knowledge Management



Sumber: Probst et al, 2000

1. *Knowledge Identification*: merupakan proses mengidentifikasi *Knowledge*, baik yang bersifat tacit maupun explicit. Di dalam pengidentifikasian *Knowledge* maka dilakukan analisis dan gambaran *Knowledge* di lingkungan perusahaan. Banyak sekali perusahaan yang kesulitan dalam mengatur gambaran umum data internal dan eksternal, informasi dan kemampuan. Ketidakjelasan inilah mengakibatkan ketidakefisienan, keputusan tidak tersampaikan, dan duplikasi. *Knowledge Management*

yang efektif harus memastikan kejelasan internal dan eksternal serta membantu karyawan untuk menentukan apa yang dibutuhkan.

2. *Knowledge Acquisition*: proses yang menggambarkan hubungan dengan pihak luar perusahaan, seperti *customer*, *supplier*, *competitor* dan *business partner* lainnya yang ikut bekerja sama dalam memberikan pengetahuan yang potensial. Perusahaan juga dapat membeli *Knowledge* yang tidak bisa dibangunnya sendiri dengan merekrut ahli atau memperolehnya dari perusahaan. *Knowledge Management* yang sistematis harus mampu mengambil kemungkinan ini sebagai sesuatu yang harus diperhitungkan.
3. *Knowledge Development*. Proses dalam pembangunan blok-blok di mana setiap komponennya saling melengkapi dengan *Knowledge Acquisition*. Tahap ini meliputi seluruh usaha manajemen untuk ditujukan pada cara menghasilkan kemampuan yang belum ada di dalam perusahaan atau yang belum ada keberadaannya di dalam atau di luar perusahaan atau yang belum ada keberadaannya di dalam atau di luar perusahaan. Di dalam *Knowledge Development* ini difokuskan terhadap pembangunan keahlian baru, produk baru, ide-ide luar biasa dan banyak proses efisiensi lainnya.
4. *Knowledge Sharing and Distribution*. Proses membagi dan menyebarkan pengetahuan yang sudah ada dalam perusahaan. Sehingga dalam tahap ini ditujukan untuk merubah informasi dan pengalaman yang terisolasi

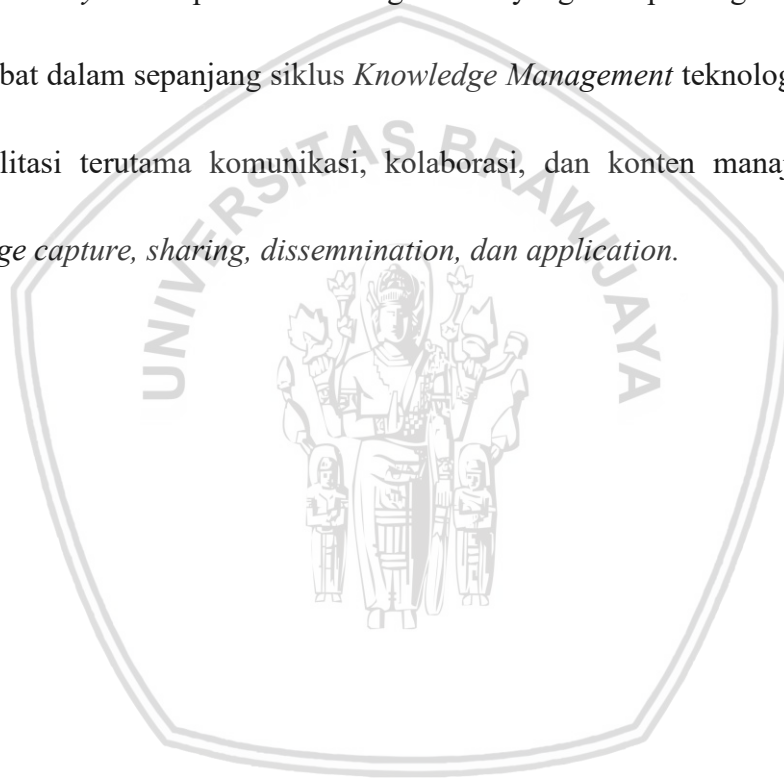
menjadi sesuatu, di mana *Knowledge* tersebut nantinya dapat dimanfaatkan untuk kemajuan organisasi. Langkah yang penting dalam pendistribusian *Knowledge* ini adalah dengan menganalisis peralihan pengetahuan dari individual ke group atau perusahaan.

5. *Knowledge Utilization*. Pada tahap ini, *Knowledge* harus dipastikan disimpan sebaik mungkin guna mendukung aktivitas atau proses bisnis yang berlangsung di dalam organisasi. Tahap identifikasi dan distribusi yang sukses belum bisa menjamin penggunaan produktifitas yang dihasilkan dalam operasi bisnisnya. Terdapat tantangan yang bisa menjadi penghambat penggunaan pengetahuan dari luar. Maka dari itu langkah-langkah harus diambil guna memastikan bahwa kemampuan yang bernilai dan Asset pengetahuan seperti hak paten atau *license* dapat digunakan secara utuh.
6. *Knowledge Retention*. Dalam tahap ini, termasuk juga aktifitas pemilihan, penyimpanan dan meng-update *Knowledge* akan sangat bernilai bagi masalah potensial yang ada di organisasi. Jika aktifitas-aktifitas tersebut mampu dilakukan secara maksimal, maka mampu untuk menyimpan keahlian berharga bagi perusahaan.

- **Technology**

Menurut Debowski (2006), Technology merupakan peran pendukung yang penting dalam *Knowledge Management*, dimana dibutuhkan user yang berkompeten dan *confident* ketika menggunakannya.

Sedangkan menurut Dalkir Kimiz (2005), dalam *implementasi Knowledge Management System* diperlukan berbagai tools yang cukup beragam untuk dapat ikut terlibat dalam sepanjang siklus *Knowledge Management* teknologi yang dapat memfasilitasi terutama komunikasi, kolaborasi, dan konten manajemen untuk *knowledge capture, sharing, dissemination, dan application*.





narasumber bebas dalam mengungkapkan pendapatnya.

Sedangkan Menurut Sugiyono (2013), penelitian kualitatif adalah penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, di mana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, dan penelitian tidak membuahkan perlakuan pandangan dari sumber data. Penelitian ini bersifat deskriptif-eksplanatori, yaitu penelitian yang merupakan suatu gambaran, serta melukiskan suatu fenomena secara sistematis, faktual dan akurat dari fakta-fakta objek yang diteliti, serta hubungan antar fenomena tersebut tanpa mengambil / menarik kesimpulan secara umum.

Penelitian ini bersifat deskriptif karena untuk mengungkapkan kejadian atau fakta, keadaan dan fenomena yang terjadi saat penelitian berlangsung dengan menyajikan apa yang sebenarnya terjadi. Peneliti ingin mengetahui penerapan *knowledge management* pada PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk.

3.2 Fokus Penelitian

Penetapan fokus penelitian bertujuan untuk membatasi studi, sehingga dalam melakukan penelitian tidak terjadi pembiasan dalam mempersepsikan dan membahas masalah yang sedang diteliti (Moleong, 2014). Fokus penelitian dibatasi agar mengetahui bagian-bagian yang harus diteliti sehingga mudah dalam mencari serta menseleksi data. Adapun yang menjadi fokus penelitian adalah Penerapan *knowledge management* yang dilakukan PT. Wijaya Karya (Persero)

Tbk.

3.3 Obyek dan Subyek Penelitian

Objek penelitian menurut Sugiono (2013) adalah sebagai suatu fenomena yang akan diamati dan dianalisis dalam sebuah penelitian. Objek pada penelitian ini adalah PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk.

Subjek penelitian menurut Arikunto (2007) merupakan sesuatu yang sangat penting kedudukannya di dalam penelitian, subjek penelitian harus ditata sebelum peneliti siap untuk mengumpulkan data. Adapun subyek dalam penelitian ini adalah karyawan departemen *konwledge management* diperusahaan PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk.

3.4 Karakteristik Informan

Subjek dalam penelitian ini dipilih berdasarkan karakteristik yang sesuai dengan judul penelitian yang diambil, yaitu:

1. Subyek sebanyak 3 orang baik wanita maupun pria.
2. Subyek merupakan karyawan PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk dan diharapkan sudah mengerti atau merasakan manfaat dari *knowledge management* tersebut.

3. Terdiri dari pegawai yang berada di divisi *knowledge management* dan pegawai yang berada di divisi yang berhubungan dengan *knowledge management*.

3.5 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Data kualitatif yaitu data yang berupa informasi non-angka atau simbol huruf yang tercantum dalam gambaram umum perusahaan atau pun catatan lain yang berhubungan dengan kondisi perusahaan.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan cara memperolehnya dibagi menjadi dua, yaitu:

1. Data Primer

Data primer menurut Sugiono (2013) adalah sumber data yang secara langsung memberikan data kepada pengumpul data. Sumber primer ini berupa catatan hasil wawancara yang diperoleh melalui wawancara yang penulis lakukan. Selain itu, penulis juga melakukan observasi lapangan dan mengumpulkan data dalam bentuk catatan tentang situasi dan kejadian di perpustakaan. Dalam hal ini data yang digunakan dalam penelitian ini berupa penggalian informasi secara langsung menggunakan teknik wawancara kepada karyawan PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk.

2. Data Sekunder

Data sekunder menurut Sugiono (2013) sumber data yang tidak memberikan informasi secara langsung kepada pengumpul data. Sumber data sekunder ini dapat berupa hasil pengolahan lebih lanjut dari data primer yang disajikan dalam bentuk lain atau dari orang lain. Dalam hal ini data sekunder internal diperoleh dari data yang disediakan oleh perusahaan seperti melalui media dan data yang disediakan oleh PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk. Data sekunder eksternal diperoleh dari hasil literatur, tulisan karya ilmiah, jurnal internasional, majalah, dan keterangan lainnya di luar perusahaan yang sifatnya membantu penelitian.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Metode atau teknik pengumpulan data adalah cara yang dilakukan untuk mendapatkan data yang disesuaikan dengan kebutuhan penelitian, sehingga data yang didapatkan akurat dan memiliki keterkaitan dengan objek maupun subjek penelitian. Teknik yang digunakan untuk memperoleh data antara lain:

1. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu.

Percakapan dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan pewawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu (Moloeng, 2011).

Dalam penelitian ini wawancara dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara tidak terstruktur. Wawancara tidak terstruktur yaitu cara mengajukan pertanyaan yang dikemukakan bebas dengan membawa pedoman tentang hal-hal yang akan ditanyakan.

Wawancara ini bertujuan untuk memperoleh informasi secara mendalam tentang pengetahuan diri, penilaian dan pengharapan terhadap PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk terkait dengan penerapan *knowledge management*.

2. Observasi

Penelitian kualitatif tidak hanya berdasarkan data-data dalam proses penelitiannya, lalu melakukan pengamatan lebih dalam pada lokasi dimana penelitian berlangsung, sehingga berbagai aktivitas yang berkaitan dengan data-data yang diperoleh dapat menjadi data pendukung yang berguna dalam menafsirkan data-data yang didapatkan.

Dalam melakukan observasi secara langsung dilakukan di kantor PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk serta melakukan interaksi kepada beberapa karyawan diluar departemen *knowledge management*.

3. Dokumentasi

Metode ini merupakan cara untuk melengkapi data yang ada dengan memanfaatkan dokumen-dokumen yang telah tersedia, selain itu metode ini juga berguna untuk membandingkan hasil pengamatan secara

langsung dengan data yang terdapat pada dokumen tersebut, sehingga keakuratan data yang terdapat di lapangan dapat tergambarkan dengan baik.

Dokumentasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa transkrip wawancara karyawan PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk dan foto bersama.

4. Studi Pustaka

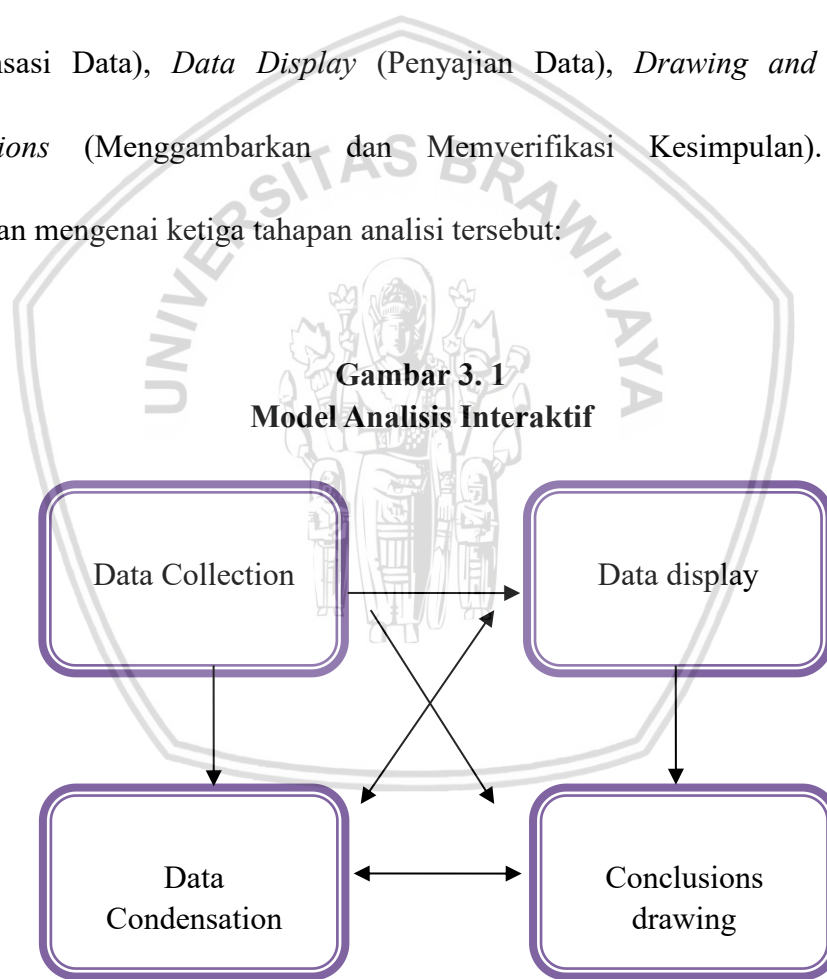
Yaitu dengan melakukan studi literatur terhadap buku-buku, jurnal internasional, artikel maupun penelitian atau tulisan ilmiah lainnya yang relevan dengan penelitian ini.

3.7 Teknik Analisis Data

Analisis data kualitatif dilakukan apabila data empiris yang diperoleh adalah data kualitatif berupa kumpulan berwujud kata-kata dan bukan rangkaian angka serta tidak dapat disusun dalam kategori-kategori/struktur klasifikasi. Data bisa saja dikumpulkan dalam aneka macam cara (observasi, wawancara, intisari dokumen, pita rekaman) dan biasanya diproses terlebih dahulu sebelum siap digunakan (melalui pencatatan, pengetikan, penyuntingan, atau alih-tulis), tetapi analisis kualitatif tetap menggunakan kata-kata yang biasanya disusun ke dalam teks yang diperluas, dan tidak menggunakan perhitungan matematis atau statistika sebagai alat bantu analisis.

Moloeng (2014) mendefinisikan analisis data sebagai proses mengorganisasikan dan mengurutkan data dalam pola, kategori, dan satuan uraian sehingga dapat merumuskan hipotesis kerja sesuai yang disarankan oleh data.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data interaktif yang digunakan oleh Miles, Huberman, dan Saldana (2014) hal merupakan analisis yang terdiri dari tiga tahapan, yaitu *Data Condensation* (Kondensasi Data), *Data Display* (Penyajian Data), *Drawing and Verifying Conclusions* (Menggambarkan dan Memverifikasi Kesimpulan). Berikut penjelasan mengenai ketiga tahapan analisis tersebut:



Sumber: Emzir, Miles, Huberman, dan Saldana, 2014

1. *Data Condensation*

Kondensasi data mengarah kepada proses pemilihan, menentukan fokus, menyederhanakan, mengabstraksikan atau mengubah data yang muncul dari sumber di lapangan, transkrip wawancara, dokumen, atau data empiris lainnya. Dengan kondensasi, data yang diperoleh menjadi semakin kuat, sebab kondensasi data digunakan secara terus menerus dalam penelitian kualitatif, bahkan sebelum data yang dibutuhkan benar-benar didapat.

Kondensasi data membantu peneliti dalam menentukan kerangka kerja, menentukan kasus, menentukan pertanyaan dalam penelitian, dan pendekatan pengumpulan data seperti apa yang dipilih. Proses kondensasi data juga berjalan terus seiring dengan selesainya pengumpulan data hingga sesuatu yang terpisah dari analisis, sebab kondensasi data membantu membuat data lebih tajam, membantu memilih data, menentukan fokus, dan mengatur rupa sehingga bisa diambil kesimpulan akhir.

2. *Data Display*

Penyajian data adalah tahap kedua dalam kegiatan analisis. Penyajian data membantu peneliti dalam memahami suatu peristiwa yang sedang terjadi dan tindakan apa yang seharusnya diambil. Penyajian yang kerap dilakukan adalah dalam bentuk teks naratif.

3. *Drawing and Verifying Conclusions*

Menggambaran dan Memverifikasi kesimpulan merupakan proses perumusan dari hasil penelitian yang disampaikan dalam kalimat yang singkat, padat dan mudah dipahami. Proses penggambaran dan verifikasi kesimpulan merupakan sebuah pengujian terhadap data yang didapat, adapun pengujian tersebut dilakukan berulang hingga data yang didapat teruji kebenarannya, kekokohnya, dan validitasnya.

3.8 Uji Keabsahan Data

Dalam kaitannya dengan penelitian ini, untuk menguji keabsahan data agar data yang dikumpulkan akurat serta mendapatkan makna langsung terhadap tindakan dalam penelitian (Emzir, 2010). Maka metode yang digunakan adalah triangulasi data, yaitu proses penguatan data yang diperoleh dari berbagai sumber yang menjadi bukti temuan. Oleh karena itu peneliti harus melakukan langkah yang tepat untuk mengembangkan validitas data yang diperolehnya.

Pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu. Dalam penelitian ini, validitas dan reabilitas data yang akan digunakan oleh peneliti adalah dengan menggunakan teknik sebagai berikut:

1. Triangulasi

Menurut Meleong (2010) Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Di luar data itu

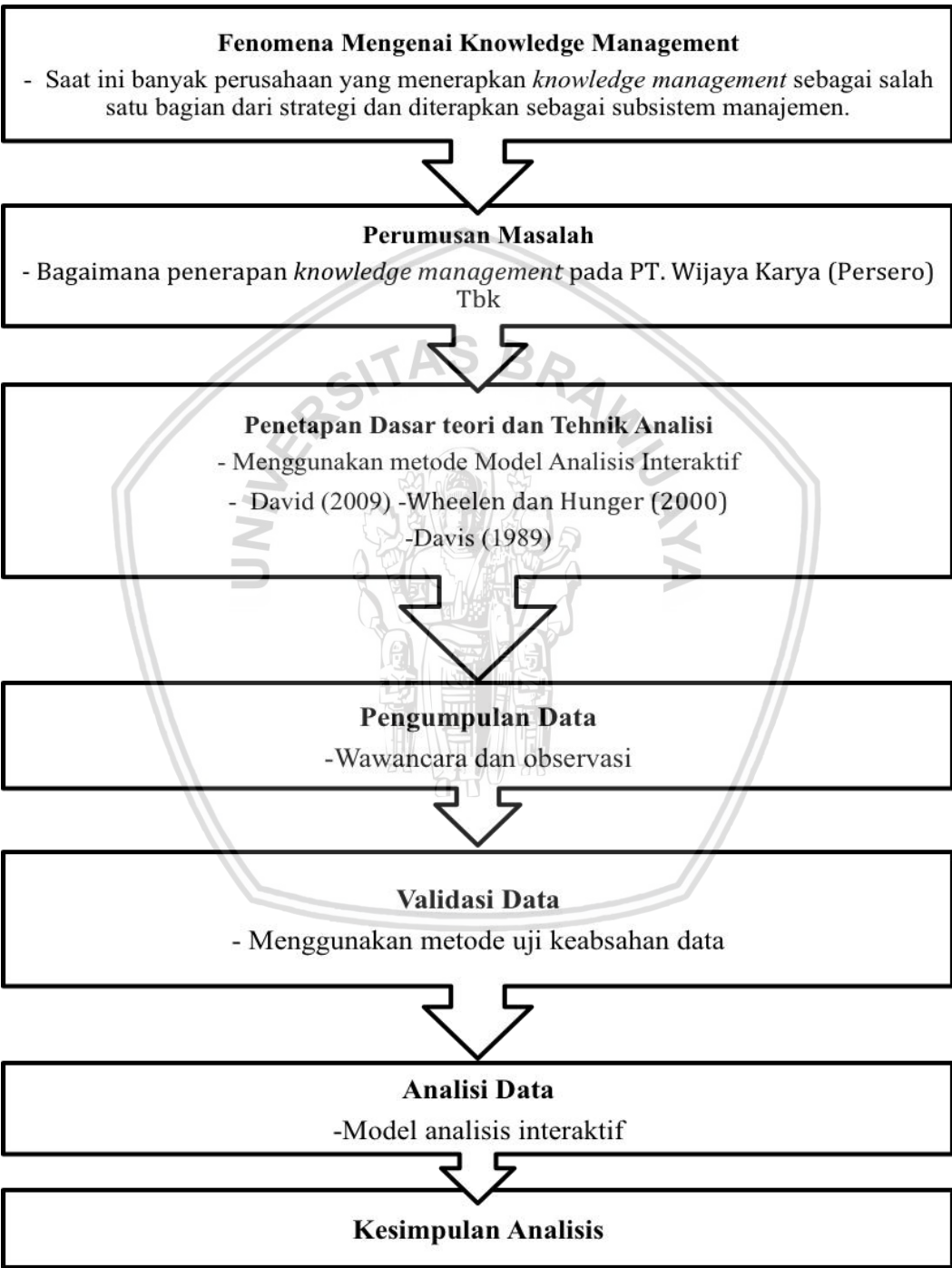
untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Lebih spesifik triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber. Triangulasi sumber adalah membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif. Hal ini dapat dicapai salah satunya dengan cara membandingkan hasil wawancara narasumber satu dengan narasumber yang lain. Dalam hal ini peneliti akan membandingkan wawancara antar karyawan sehingga dapat ditarik kesimpulan dari perbandingan wawancara tersebut.

2. Menggunakan bahan referensi

Bahan referensi di sini adalah adanya bahan pendukung untuk membuktikan data yang telah kita temukan. Sebagai contoh, data hasil wawancara perlu didukung dengan adanya rekaman atau transkrip wawancara, foto atau dokumen autentik untuk mendukung kredibilitas.

3.9 Kerangka Pemikiran

Gambar 3. 2
Kerangka Pemikiran



Sumber: Peneliti, 2017

konstruksi dengan menangani berbagai proyek penting seperti pemasangan jaringan listrik di Asahan dan proyek irigasi Jatiluhur.

Satu dekade kemudian, pada tahun 1982, WIKA melakukan perluasan divisi dengan dibentuknya beberapa divisi baru, yaitu Divisi Sipil Umum, Divisi Bangunan Gedung, Divisi Sarana Papan, Divisi Produk Beton dan Metal, Divisi Konstruksi Industri, Divisi Energy, dan Divisi Perdagangan. Proyek yang ditangani saat itu diantaranya adalah Gedung LIPI, Gedung Bukopin, dan Proyek Bangunan dan Irigasi. Selain itu, semakin berkembangnya anak-anak perusahaan di sektor industri konstruksi membuat WIKA menjadi perusahaan infrastruktur yang terintegrasi dan bersinergi.

Keterampilan para personel WIKA dalam industri konstruksi telah mendorong Perseroan untuk memperdalam berbagai bidang yang digelutinya dengan mengembangkan beberapa anak perusahaan guna dapat berdiri sendiri sebagai usaha yang spesialis dalam menciptakan produknya masing-masing. Pada tahun 1997, WIKA mendirikan anak perusahaannya yang pertama, yaitu PT Wijaya Karya Beton, mencerminkan pesatnya perkembangan Divisi Produk Beton WIKA saat itu.

Kegiatan PT Wijaya Karya Beton saat itu diantaranya adalah pengadaan bantalan jalan rel kereta api untuk pembangunan jalur double-track Manggarai, Jakarta, dan pembangunan PLTGU Grati serta Jembatan Cable Stayed Barelang di Batam. Langkah PT Wijaya Karya Beton kemudian diikuti dengan pendirian PT Wijaya Karya Realty pada tahun 2000 sebagai pengembangan Divisi Realty. Pada tahun yang sama didirikan pula PT Wijaya Karya Intrade sebagai pengembangan Divisi Industri dan Perdagangan.

Semakin berkembangnya Perseroan, semakin tinggi pula tingkat kepercayaan masyarakat terhadap kemampuan Perseroan. Hal ini tercermin dari keberhasilan WIKA melakukan penawaran saham perdana (*Initial Public Offering/IPO*) pada tanggal 27 Oktober 2007 di Bursa Efek Indonesia (saat itu bernama Bursa Efek Jakarta). Pada IPO tersebut, WIKA melepas 28,46 persen sahamnya ke publik, sehingga pemerintah Republik Indonesia memegang 68,42 persen saham, sedangkan sisanya dimiliki oleh masyarakat, termasuk karyawan, melalui *Employee/Management Stock Option Program* (E/MSOP), dan *Employee Stock Allocation* (ESA).

Sementara itu, langkah pengembangan Divisi menjadi anak perusahaan yang berdiri di atas kaki sendiri terus dilakukan. Pada tahun 2008 WIKA mendirikan anak perusahaan PT Wijaya Karya Gedung yang memiliki spesialisasi dalam bidang usaha pembangunan high rise building. WIKA juga mengakuisisi 70,08 persen saham PT Catur Insan Pertiwi yang bergerak di bidang mechanical-electrical. Kemudian nama PT Catur Insan Pertiwi diubah menjadi PT Wijaya Karya Insan Pertiwi. Pada tahun 2009, bersama dengan PT Jasa Sarana dan RMI, mendirikan PT Wijaya Karya Jabar Power yang bergerak dalam pembangunan Pembangkit Listrik Tenaga Panas bumi (PLTP).

Di pertengahan tahun 2009, WIKA bersama perusahaan lain berhasil menyelesaikan Jembatan Suramadu, sebuah proyek prestisius yang menghubungkan pulau Jawa dengan pulau Madura. Kini proyek tersebut telah dirasakan manfaatnya oleh masyarakat luas.

Memasuki tahun 2010, WIKA berhadapan dengan lingkungan usaha yang berubah dengan tantangan lebih besar. Untuk itu, WIKA telah menyiapkan Visi

baru, yaitu VISI 2020 untuk menjadi salah satu perusahaan EPC dan Investasi terintegrasi terbaik di Asia Tenggara. Visi ini diyakini dapat memberi arah ke segenap jajaran WIKA untuk mencapai pertumbuhan yang lebih optimal, sehat dan berkelanjutan.

Sepanjang tahun 2012, WIKA berhasil menuntaskan proyek power plant yang terdiri dari: Pembangkit Listrik Tenaga Gas Borang, 60MW, Pembangkit Listrik Tenaga Mesin Gas Rengat, 21MW, Pembangkit Listrik Tenaga Diesel Ambon, 34MW.

Pada tahun 2013 Perseroan mendirikan usaha patungan PT Prima Terminal Peti Kemas bersama PT Pelindo I (Persero) dan PT Utama Karya (Persero), mengakuisisi saham PT Sarana Karya (Persero) ("SAKA") yang sebelumnya dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia, mendirikan usaha patungan PT WIKA Kobe dan PT WIKA Krakatau Beton melalui Entitas Anak WIKA Beton, dan melakukan buyback saham sebanyak 6.018.500 saham dengan harga perolehan rata-rata Rp1.706,77,-.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Pertumbuhan yang berkelanjutan, dimana PT Wijaya Karya (Persero) Tbk. yang telah berdiri selama lebih dari lima puluh tahun, adalah cerita sukses yang merefleksikan tingginya komitmen dan kerja keras. Memasuki abad ke 21, WIKA berusaha untuk meningkatkan kinerjanya dalam setiap aspek, mulai dari Manajemen, Sumber Daya Manusia, hingga pada struktur inovasi dan teknologi tertinggi.

Visi dari PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk adalah:

Menjadi salah satu perusahaan terbaik di bidang *Engineering Procurement dan Construction* (EPC) dan Investasi terintegrasi di Asia Tenggara.

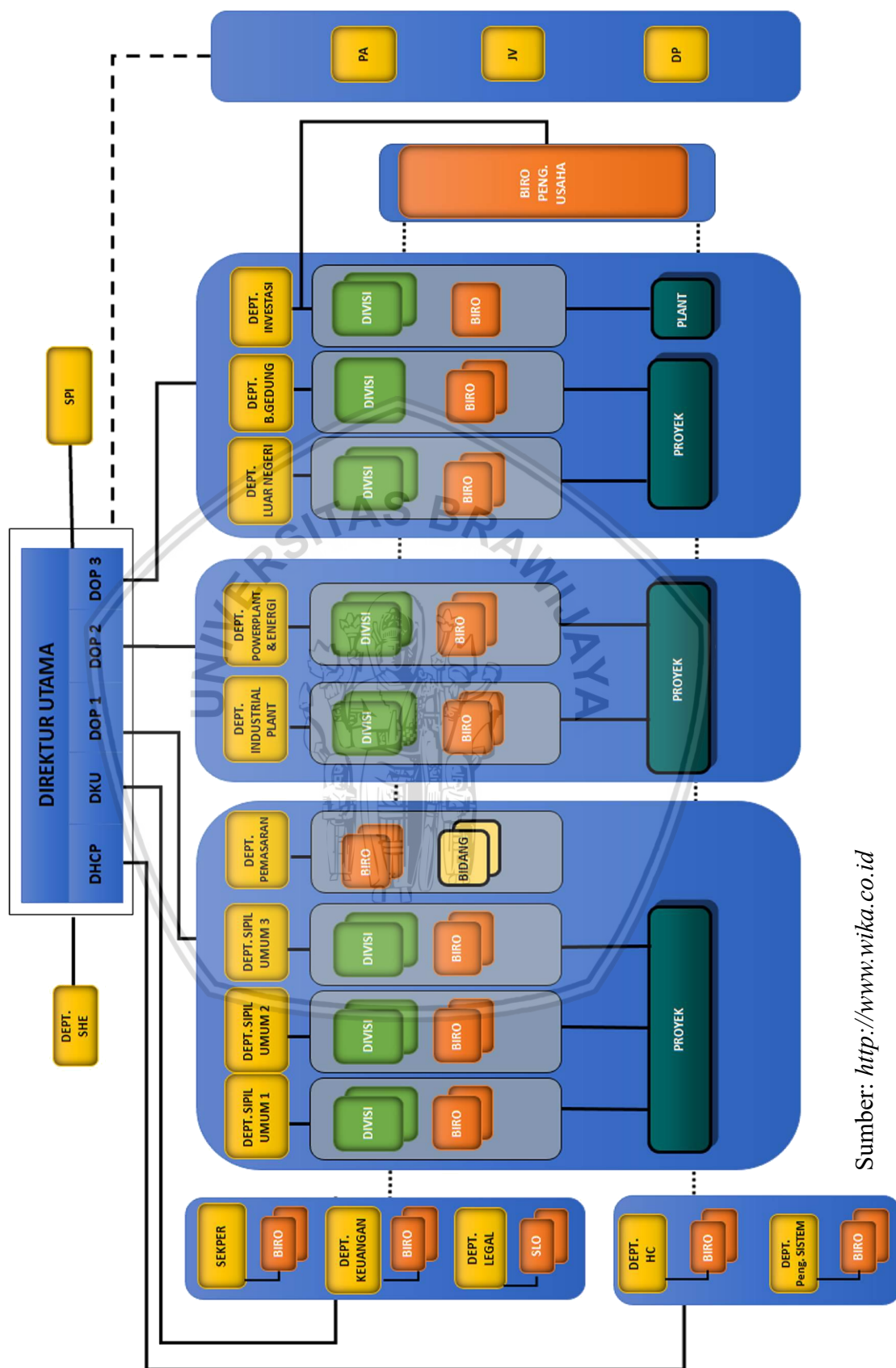
Sedangkan misi dari PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk adalah:

- Menyediakan produk dan jasa yang unggul dan terpadu di bidang EPC dan Investasi untuk Infrastruktur, Gedung Bertingkat, Energi, Industrial Plant, Industri, *Realty* dan *Property*
- Memenuhi Harapan Pemangku Kepentingan Utama
- Menjalankan Praktik Etika Bisnis untuk Menjadi Warga Usaha yang Baik dan Memelihara Keberlanjutan Perusahaan
- Ekspansi Strategis ke luar Negeri
- Mengimplementasikan "Praktek-praktek" Sistem Manajemen Terintegrasi

4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan

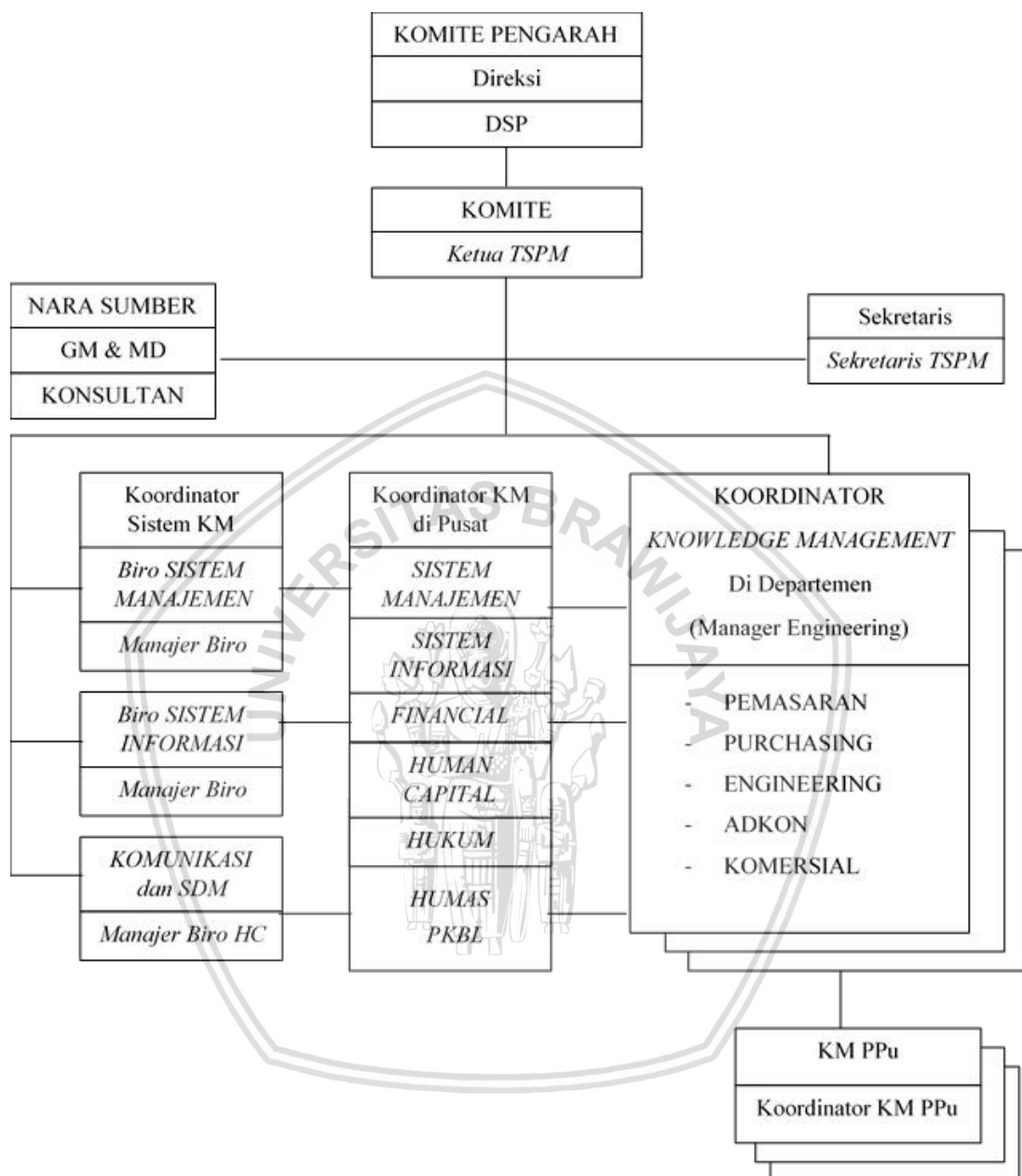
Struktur organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan yang diharapkan dan diinginkan. Struktur organisasi menggambarkan dengan jelas pemisahan kegiatan pekerjaan antara yang satu dengan yang lain dan bagaimana hubungan aktifitas dan fungsi dibatasi. Dengan adanya struktur organisasi, tugas dan tanggung jawab para karyawan dapat diketahui.

Gambar 4.1
Struktur Organisasi Knowledge Management



Sumber: <http://www.wika.co.id>

Gambar 4. 2
Struktur Organisasi Knowledge Management



Sumber: prosedur *Knowledge Management* PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk.

4.2 Deskripsi Informan Penelitian

Dalam menemukan dan menentukan narasumber dalam penelitian ini, Peneliti melakukan proses penggambaran kerangka pikir untuk mengetahui apa saja yang akan peneliti bahas dalam tulisan ini. Dari penjabaran kerangka pikir tersebut muncul beberapa tema besar dari penulisan ini. Kemudian membuat pertanyaan-pertanyaan apa saja yang akan dimunculkan untuk melakukan penelitian dan menentukan siapa saja yang dirasa memenuhi syarat dan *capable* untuk menjawab pertanyaan dari peneliti secara lugas dan jelas.

4.2.1 Proses Menentukan Informan

Dalam menentukan informan, peneliti menggunakan metode kategorisasi berdasarkan kriteria informan yang telah ditetapkan. Peneliti membagi informan dalam dua kategori. Kategori pertama adalah informan kunci yaitu informan yang mengetahui dan memiliki berbagai informasi pokok yang diperlukan terkait dengan *knowledge management*. Kategori kedua adalah informan pendukung yaitu informan yang dapat memberikan informasi yang akan mendukung informasi kunci. Dalam hal ini wawancara dilakukan pada 3 orang karyawan PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk.

Tabel 4. 1
Daftar Narasumber

NO.	Nama Narasumber	Kode	Jabatan	Keterangan
1.	Gery Riyandi	Narasumber/ 01	Staf Biro <i>Knowledge</i> Inovation Operation Excelence	Narasumber Kunci
2.	Elmi Besty	Narasumber/ 02	Staf ahli Geoteknik	Narasumber Pendukung
3.	Yoga Sabraina H	Narasumber/ 03	Staf Engineering	Narasumber Pendukung

(sumber : Peneliti, 2017)

4.3 *Knowledge Management di Wijaya Karya (Persero) Tbk.*

PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk sendiri sudah menerapkan *knowledge management* kurang lebih selama 11 tahun dari 25 Oktober 2007 hingga saat ini masih diterapkan. *Knowledge management* sendiri pada dasarnya diterapkan untuk mengelola pengetahuan-pengetahuan yang sudah ada agar apabila ada kasus yang sama tidak perlu untuk memulai dari awal.

“Yang mendasarinya dulu itu ceritanya ya, gimana ya. Saya mulai bingung ngejelasinnya. Jadi karena keterbatasan itu mas. Jadi kayak pegawai-pegawai yang baru itu, kan ilmu dari kuliah kan sebenarnya ga cukup kan. Ilmu kuliah aja dikasihtau cuma dasar-dasar aja, untuk aplikasi-aplikasi itu kan butuh pengalaman. Nah, ketika ada proyek, ada proyek baru orang baru selalu belajar hal yang baru lagi, mereka belajar dari nol lagi, nanti dapet proyek lagi dari nol lagi. Padahal sebelumnya udah ada, udah pernah melakukan. Orang lain diperusahaan yang sama pekerjaan yang sama. Setelah itu baru lah kita baru kita kumpulin lah knowledge-knowledge kayak aaa.. apa namanya sharing knowledge lah.” (Narasumber / 03)

Suatu organisasi untuk mencapai visi dan misinya maka harus mengelola pengetahuan-pengetahuan yang dimilikinya dengan baik agar dapat bersaing dengan organisasi yang lain. Salah satu caranya seperti yang diterapkan oleh PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk, yaitu dengan menerapkan *knowledge management*. *Knowledge management* sendiri adalah cara organisasi dalam mengelola pengetahuan untuk meningkatkan kualitas dan nilai dari pengetahuan itu sendiri untuk menghasilkan inovasi berbasis pengetahuan. Sejalan dengan pengertian yang dikemukakan oleh para narasumber.

“Kalo knowledge management itu bagaimana perusahaan memanfaatkan ilmu pengetahuan untuk meningkatkan bisnis perusahaan itu sendiri, begitu intinya. Jadi bagaimana kita ngegunain pengetahuan-pengetahuan yang kita punya baik itu interen atau exteren, baik itu tacit atau explicit ya. Itu untuk meningkatkan kinerja bisnisnya wika saat ini.” (Narasumber / 01)

Jika dilihat dimasa sekarang ini *knowledge management* sangat penting dalam organisasi dan dibutuhkan untuk menjaga agar pengetahuan-pengetahuan yang sudah ada tidak hilang begitu saja, tetapi dapat disalurkan agar organisasi menjadi lebih efisien.

“Untuk wika sendiri ya sebenarnya knowledge seperti ini itu ya, wika itu disatukan itu perlunya untuk itu. Pengalaman-pengalaman yang sudah-sudah itu kalo kita pake knowledge ini kan bisa kita perbaiki. Yang dulu kesalahan-kesalahan bisa diperbaiki. Tapi kalo yang tidak pake knowledge ini, knowledge management sebenarnya pengalaman yasudah mereka aja satu orang tim proyek itu aja yang tau masalah kayak-kayak gitu. Kalo ga kita kumpulkan jadi satu, kita share lagi ga ada yang tau. Contohnya, saya sendiri yang liat saya sendiri yang pengalaman pernah, pernah desain jembatan, bikin jembatan gitu kan. Itu yang tau kan saya sendiri kalo ga saya share kemana-mana kan. Jadi yang lain, padahal yang lain itu mereka sama-sama wika. Tapi pengalamannya ga sama kayak saya. Nah fungsinya knowledge management itu untuk itu. Jadi sebenarnya ini sangat penting diorganisasi ini.” (Narasumber / 03)

Untuk mengumpulkan pengetahuan-pengetahuan tersebut PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk. mendapatkannya melalui pengalaman, ide, inovasi, *sharing section, community of practice, benchmark* dan prosedur.

“Ohh, mungkin dari ini ya. Jadi dikita ini sebenarnya dari mulai dari proyek ya. kalo dari proyek itu ada experience ada ide ada inovasi terus kalo dipusat yang udah lebih besarnya lagi ada sharing section gitu ya, sharing knowledge, terus ada COP atau community of practice terus ada benchmark, abis itu juga. Terus ada apa lagi ya. Ada sekitar 7 tadi udah ada 6. 1 lagi itu berarti oo.. prosedur. Prosedur dalam wika itu termasuk knowledge juga dikita. Kalo jenis-jenisnya sih itu.” (Narasumber / 01)

Selain dari internal perusahaan PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk. juga banyak melakukan penyerapan-penyerapan inovasi dari eksternal perusahaan mereka dan diubah sesuai dengan kebutuhan.

“Kalo inovasi kita kan nerapin juga ya gitu maksudnya. Dari situ kita kembangin lagi gitu. Jadi kita terbuka sih untuk itu. Banyak juga dari vendor-vendor asing gitu ya mereka berinovasi kita serap juga gitu.” (Narasumber / 01)

“Kalau yang saya liat sih terbuka sih jadi mereka mau belajar sesuatu yang baru untuk mencari, kayak ini kan untuk website baru juga, apa ya, terpengaruh juga dari yang lain juga, dari bisnis lain juga yang dibikin kayak gini” (Narasumber / 02)

Dalam melakukan pemeriksaan dari sumber pengetahuan tersebut PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk. menyerahkan kepada seluruh karyawannya yang diawasi oleh penanggung jawab bagian *knowledge* di tiap departemennya. Karena semua orang bertanggung jawab terhadap pengetahuan-pengetahuannya masing-masing dan mereka memiliki ide atau pengalaman sendiri yang ingin mereka bagikan.

“Kalo KMnya sendiri ya. KM itu sebenarnya semua orang wajib. Kalo menurut saya sendiri ya, saya sendiri semua orang itu wajib menyalurkan, menyalurkan ya paling tidak satu atau dua tulisannya yang ide dia sendiri lalu disharekan ke yang lainnya. Karena tiap orang itu pasti punya, pasti punya ide masing-masing sendiri, punya pengalaman masing-masing untuk bisa disharing ke orang lain.” (Narasumber / 03)

“Iya kalau disini ada PIC-PIC perdepartemen yang tugasnya untuk mengumpulkan KM dan upload” (Narasumber / 02)

Dalam merubah pengetahuan menjadi dapat didokumentasikan dan bermakna PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk. melakukan pembagian peran yang dimana setiap bagian membuat agar pengetahuan tersebut dapat terrekam dan berguna bagi organisasi dan para karyawannya.

“ohhhh, kalo diwika sendiri sih kan peran itu dibagi-bagi ya. Baik itu penanggung jawab pusat maupun penanggung jawab proyek. Nah dari situ, dari yang paling dasar sih penanggung jawab proyek. Penanggung jawab proyek itu mengumpulkan pengetahuan-pengetahuan yang ada diinternnya wika dari pegawai-pegawai, dari apa. Pekerja-pekerja wika lah diproyek gitu kan. Dari situ mereka ngumpul. Ngumpul dari berbagai jenis pengetahuan gitu ya. Ada banyak juga, disitu ada experience, ada ide, ada inovasi gitu kan, yang mereka lakukan selama diproyek. Dari situ mereka kumpulkan ke penanggung jawab diproyek, penanggung jawab diproyek melaporkan lagi ke penanggung jawab departemen, dari departemen bertanggung jawab lagi ke pusat gitu ya. Kalo diwika sih seperti itu sih.” (Narasumber / 01)

Untuk kedepannya PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk. sedang mempersiapkan program baru yang bernama *lesson learning* yang untuk menunjang penyampaian pengetahuan.

Jadi leasson learning ini bagaimana kita memudahkan pemilik knowledge untuk menyampaikan knowledge itu sendiri. Jadi merubah tacit ke explicit itu.”

(Narasumber / 01)

Setelah pengetahuan telah didokumentasikan maka PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk. melakukan penyebaran dengan beberapa cara yaitu melalui portal KM, Wikamagz

Untuk membagikan dan menyebarkan pengetahuan-pengetahuan yang dimiliki PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk memiliki sistem dengan bantuan teknologi. Teknologi atau sistem yang digunakan oleh PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk, adalah portal KM dimana disana terdapat berbagai menu yang dapat diakses oleh seluruh karyawan di PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk yang fungsinya untuk mempermudah pekerjaan mereka dan mengelola pengetahuan-pengetahuan yang ada. Untuk menu-menu yang ada di portal KM ada:

- *Ask the expert*

Fasilitas yang menjembatani keraguan atau ketidaktahuan para pengguna *knowledge* dan kemudian ditanyakan kepada sekumpulan ahli.

- *Books*

Fasilitas referensi buku yang menampilkan buku-buku dengan judul atau tema yang terkait dunia bisnis secara umum dan konstruksi secara khusus serta buku-buku yang bersifat menambah wawasan pegawai PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk.

- *Construction method*

Berisi metode-metode kerja yang telah disahkan untuk engineering di PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk.

- *Events*

Fasilitas referensi agenda-agenda acara baik dilingkungan internal maupun diluar PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk yang bersifat menambah wawasan dan terkait langsung ataupun tidak langsung dengan KM program

- *E-learning*

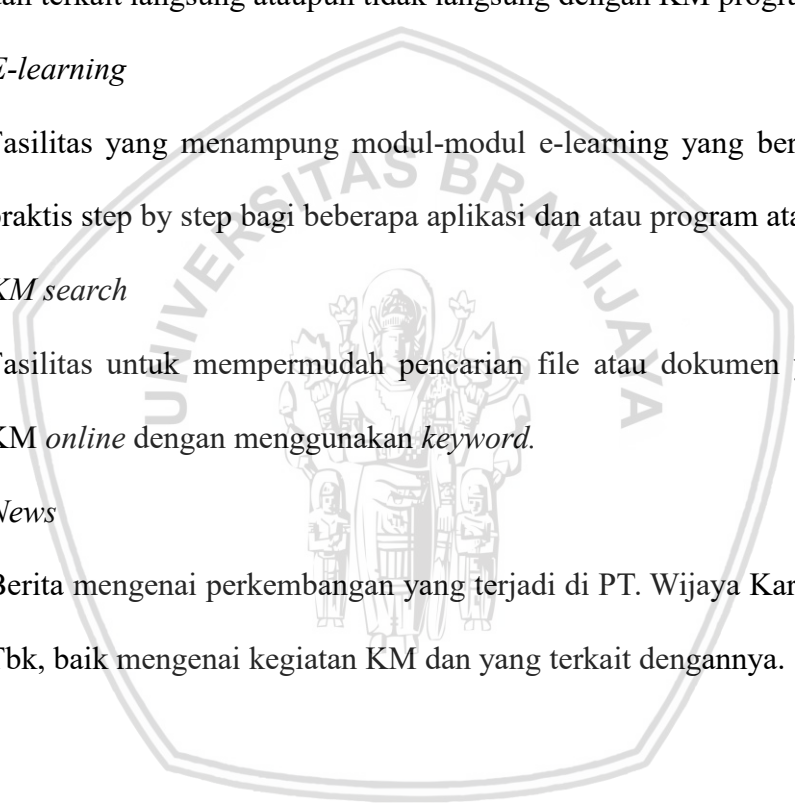
Fasilitas yang menampung modul-modul e-learning yang berisi petunjuk praktis step by step bagi beberapa aplikasi dan atau program atau sistem

- *KM search*

Fasilitas untuk mempermudah pencarian file atau dokumen yang ada di KM *online* dengan menggunakan *keyword*.

- *News*

Berita mengenai perkembangan yang terjadi di PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk, baik mengenai kegiatan KM dan yang terkait dengannya.



Gambar 4.3
Contoh Halaman Log-in Portal



Gambar 4.4
Contoh Halaman Depan Portal



Dengan adanya portal KM ini pendistribusian pengetahuan menjadi lebih mudah dan dapat diakses dimanapun dan kapanpun oleh seluruh karyawan PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk. Karena portal KM ini sifatnya untuk memudahkan parakaryawan dan untuk menunjang pekerjaan mereka.

“Ohh, kalo untuk sistemnya kita punya portal KM. Jadi disitu portal KM itu fungsinya dari mulai penyimpanan sampai pendistribusian. Atau juga dari. ini, dari.... Wikamagz, jadi wika punya majalah, dari situ juga bias disampaikan juga.” (Narasumber / 01)

Selain portal KM dan Wikamagz diadakan pula acara-acara untuk membantu penyebaran dan peningkatan pengetahuan yang dimiliki seperti, WIKI Inovasi Award

“WIKI Inovasi award jadi setaun tuh ada 4 kali jadi pertiga bulan, kita memilih inovasi-inovasi terbaik. Jadi nanti perwakilan setiap departemen memilih inovasi-inovasi terbaik di departemen dia yang sukses, yang sudah sukses untuk diterapin terus nanti untuk dilombakan, nanti per-departemen kita lombakan. inovasi apa sih yang terbaik, knowledge management apa yang terbaik yang pernah di buat sama kita, dulu sih ada rencana kalau menang mau di patenin sih, pemenang-pemenangnya itu mau di patenin jadi sebagai penghargaan sendiri disamping award itu sendiri.” (Narasumber / 02)

Pengetahuan harus diperbaharui dan dikembangkan dari waktu ke waktu karena pengetahuan merupakan hal yang dapat usang dibuatlah program baru yang dimana disitu mereka mengelola pengetahuan yang akan digunakan khusus untuk *knowledge management* PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk.

“Saat ini sih belum ada tapi kita udah punya program baru yang namanya lesson learning ya. Jadi lesson learning ini bagaimana kita memudahkan pemilik knowledge untuk menyampaikan knowledge itu sendiri. Jadi merubah tacit ke explicit itu.” (Narasumber / 01)

“Untuk saat ini memang belum berjalan belum ada prosedurnya. Tapi programnya udah ada gitu.” (Narasumber / 01)

Seperti yang dikemukakan oleh narasumber 1 untuk hal merubah tacit menjadi explicit PT. Wijaya Karya saat ini belum melaksanakannya tetapi mereka sedang mempersiapkan untuk menjalankannya dilihat dari program yang sudah mereka buat.

4.4 Faktor Kendala Dalam Penerapan *Knowledge Management*

4.4.1 Kurangnya Keinginan Untuk Berbagi Pengetahuan

Knowledge management yang diterapkan oleh PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk sangat bergantung kepada sistem KM *online* yang dimana isi dari pengetahuan-pengetahuan itu lebih banyak bergantung kepada karyawan-karyawan yang memiliki pengetahuan untuk dibagikan. Tetapi tidak semua berkeinginan untuk membagikan pengetahuannya dengan berbagai alasan.

“Kita troublenya yang paling bermasalah itu untuk upload mas. Jadi kayak temen-temen yang ada diproyek, rasa keinginan untuk uploadnya itu memang selalu sama. Ada yang selalu pengen uploadnya pengen nyalurin banyak sebanyak-banyaknya. Satu tahun bisa ngirim tiga, empat. Ada juga yang ga selama sekali selama umur proyek ga ngirim sama sekali. Itu ada sendiri-sendiri mereka punya cara berfikir masing-masing, punya cara berfikir masing-masing, punya anggapan sendiri-sendiri. Ya mungkin perbedaannya itu, troublenya itu.”

(Narasumber / 03)

Kurangnya keinginan para karyawan untuk membagikan pengetahuannya membuat tidak maksimalnya penerapan KM *online* di PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk dikarenakan tidak semua pengetahuan-pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan-karyawan dimasukan untuk dibagikan kepada karyawan lainnya.

Selain kurangnya kesadaran untuk membagikan pengetahuannya sebagian karyawan juga belum memikirkan isi dari tulisannya untuk dibagikan. Jadi mereka seperti hanya membuat tulisan untuk sebagai pemenuh kewajibannya atau hanya menyelesaikan pekerjaan yang harus mereka lakukan. Bukan berniat untuk benar-benar membagikan pengetahuannya secara detail agar dapat digunakan oleh karyawan lain yang memiliki kasus-kasus yang sama.

“Kalo menurut saya sih kurang, kurang efisien ya mungkin. Kurang efisien. Jadi mungkin disitu kontennya sih. Perbaiki konten, lebih ke perbaikan konten.” (Narasumber / 01)

4.4.2 Rendahnya Minat Baca

Pengetahuan-pengetahuan dimasukkan ke dalam KM *online* bukan hanya untuk pengarsipan saja tetapi sebagai fasilitas yang mempermudah karyawan yang memiliki kesulitan untuk mendapatkan jalan keluar berdasarkan pengalaman yang sudah ada. Tetapi banyak yang tidak menyadari hal tersebut dan hanya menganggap bahwa kewajiban mereka hanya untuk membuat menyebarkan saja dibanding menerapkan atau bahkan dipergunakan untuk menambah wawasan mengenai kasus-kasus yang sudah terjadi.

“Penerapannya agak susah ya, jadi kita fokus cuman upload-upload untuk management organisasi si knowledge cuman, si knowledgenya itu kan jarang yang diterapin, jadi cuman sekedar baca upload baca upload, untuk kan untuk

minat baca knowledge-knowledge dari sini juga jarang.” (Narasumber / 02)

“Cuman ya mungkin karena minat bacanya ada di setiap proyek ini tentang KM kurang, untuk KM jarang jadi ya yang tau, kita cuman sekedar upload-uplaod aja tapi kalau dilihat dari sini pembacanya masih sedikit, kadang-kadang membacanya cuman seperti saya yang cuman penguploadnya doang, jadi untuk, minat untuk bacanya kali ya, minat untuk membaca dan mempelajarinya yang perlu ditingkatin. Kalo mau membaca, kan jadi bisa nih kalau ada case-case yang sama tinggal, base dari KMnya aja gitu.” (Narasumber / 02)

4.4.3 Situs Belum Berjalan Dengan Baik

Sistem dalam pengelolaan pengetahuan dalam suatu organisasi diterapkan melalui *knowledge management system*. Pengetahuan-pengetahuan atau informasi-informasi yang telah diolah dapat membantu organisasi dalam pengambilan keputusan, menghindari kesalahan-kesalahan dimasa lalu. Dan pengetahuan-pengetahuan tersebut perlu diolah agar dapat digunakan secara bersama-sama. Sistem yang terapkan memiliki kekurangan karena sistem butuh untuk dipelihara dan diperbaharui secara berkala. Kendala yang sering terjadi dalam sebuah sistem biasanya adalah erornya sistem yang mengakibatkan tidak dapat digunakannya sistem tersebut. Seperti yang dikatakan oleh narasumber 2.

“Cuman sering error aja sih disistem ini kemaren aja saya bahkan sampe nggak bisa upload, iya kalau disini ada PIC-PIC perdepartemen yang tugasnya untuk mengumpulkan KM dan upload, cuma ya itu aja sering error, kemaren saya sempet nggak bisa upload gitu-gitu, mungkin error itu harus lebih di kurangi, lebih ke itunya aja sih yang harus di perbaiki.” (Narasumber / 02)

“Dan tidak semua knowledge management yang ada di WIKI itu masuk sini ya” (Narasumber / 02)

Selain dari masalah seringkali error keterbatasan dalam mengakses ke dalam KM *online* untuk karyawan yang berada dilapangan juga terkadang mengalami kendala sulitnya akses untuk mendapatkan pengetahuan tersebut dikarenakan jauhnya jarak dan faktor lainnya.

“Jadi temen-temen yang baru-baru, baru-baru masuk ke wika mereka kesulitan. Mereka tabrak sana tabrak sini, nyari-nyari sendiri. Terus setelah kejadian baru bingung, karena itu ya ilmunya ga disalurkan dengan baik. Kadang juga temen-temen yang baru ini mau cari tau sendiri langsung ke pusat ini juga ga enak juga. Aksesnya kan susah. Kalo disini kan proyek-proyek itu dikalimantan, Sulawesi, papua kan. Rada jauh-jauh juga, jadi masalah itu aja sebenarnya.”
(Narasumber / 03)

Banyaknya keterbatasan membuat penerapan *knowledge management* menjadi tidak maksimal yang mengakibatkan penyerapan pengetahuan tersebut juga tidak maksimal. Padahal teknologi ini memiliki peran yang besar dalam penerapan *knowledge management*.

2. Selain itu terdapat kendala-kendala yang mempengaruhi faktor-faktor dalam pelaksanaan *knowledge management*. Faktor-faktor tersebut adalah kurangnya keinginan untuk berbagi pengetahuan, rendahnya minat membaca dan situs yang belum berjalan dengan baik.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian mengenai analisis penerapan *knowledge management* di PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk, berikut adalah beberapa hal yang dapat menjadi bahan pertimbangan yang disarankan oleh peneliti.

1. Melakukan sosialisasi kembali mengenai program *knowledge management* sehingga para pegawai mengetahui atau ingat kembali akan tujuan dan tata cara dari program *knowledge management*.
2. Menggunakan metode lain untuk menyampaikan pengetahuan-pengetahuan yang ada agar para pegawai lebih tertarik untuk mempelajarinya. Contohnya seperti membuat film pendek untuk alternatif penyampaian pengetahuan. Selain itu, memperluas penyaluran pengetahuan-pengetahuan yang ada agar pegawai-pegawai yang jauh dari kantor pusat dapat menyalurkan dan menggunakan pengetahuan yang ada.
3. Diharapkan dapat memperbaiki keterbatasan-keterbatasan yang ada dalam penelitian ini. Bagi penelitian selanjutnya sebaiknya menambahkan variabel lain seperti *knowledge sharring*, *knowledge management system* atau menggunakan sampel perusahaan sektor usaha tertentu yang dapat memberikan kontribusi terhadap penerapan *knowledge management* dalam organisasi.

Jakarta.

Francisco, JF dan Fatima G. 2002. A Case Study on the Implementation of A *Knowledge Management Strategy Oriented to Innovation, Knowledge and Process Management*, vol. 9, no. 3, pp. 162-171.

Freeman, R. E., & Reed, D. L. 1983. Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3): 93-94.

Ganesh D. Bhatt, 2001. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 Issue: 1, pp.68-75.

Hasbullah, Rahmat & Wulandari, Kartika. 2009. Analisis Penerapan *Knowledge Management* pada PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia Karawang. *JurMan*, VIII (1) : 451-45

<http://www.bppk.kemenkeu.go.id/publikasi/artikel/419-artikel-teknologi-informasi/23408-mengenal-knowledge-management> , diakses pada tanggal 22 februari 2018

<https://www.bps.go.id> , diakses pada tanggal 22 februari 2018

<https://properti.kompas.com/read/2017/02/10/220000321/sektor.konstruksi.penyumbang.ketiga.pertumbuhan.ekonomi.nasional> , diakses pada tanggal 22 februari 2018

<https://ristekdikti.go.id/persaingan-di-era-globalisasi-dan-ekonomi-digital/> , diakses pada tanggal 24 februari 2018

<http://www.wika.co.id> , diakses pada tanggal 18 desember 2017

Lim, BH, Bawa W dan Ronald. 2008. Penerapan *Knowledge Management System*

pada Perusahaan Bisnis Konsultasi PT. Piramedia Sejahtera Abadi (Red Pyramid). Tesis. Jakarta: Universitas Bina Nusantara

McInerney, Claire 2002. *Knowledge Management and the Dynamic Nature of Knowledge*” *Journal of The American Society for Information Science and Technology*. 53 (12), 1009-1018

Moleong, L.J. 2011. **Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi**. PT Remaja Rosdakarya: Bandung.

Moleong, L.J. 2014. **Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi**. PT Remaja Rosdakarya: Bandung.

Probst et al., 2000. *Managing Knowledge: Building Block for Success*, Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Peter Gottschalk, 2005, *Strategic Knowledge Management Technology*, Idea Group Publishing, Hersey.

Sugiyono. 2013. **Metode Penelitian Pendidikan; pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D**, Alfabeta: Bandung.

Wheelen, Thomas L. & J. David Hunger. 2008. *Strategic Management and Business Policy* 11th Editin. New Jersey:Pearson Education.

12. Ketika *knowledge management* diterapkan dampak apa yang terlihat?
Bagaimana perbedaannya dengan sebelum diterapkan?
13. Adakah resistensi saat diterapkannya *knowledge management*? jika ada
kenapa menurut anda?
14. Bagaimana cara menghadapi resistensi tersebut?
15. Seberapa besar pengaruh peranan pemimpin dalam rangka penerapan
knowledge management?
16. Menurut anda apa pengimplementasian *knowledge management* yang
diterapkan PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk telah cukup?
17. Dalam menghadapi kompetisi bisnis, apakah *knowledge management*
memiliki pengaruh? apa dan seberapa besar pengaruh tersebut?
18. Mengapa menurut anda hal tersebut dapat memberikan pengaruh?
19. Bagaimana cara PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk merubah *tacit knowledge*
menjadi *explicit knowledge*?
20. Apa yang dilakukan oleh PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk dalam hal
mengembangkan pengetahuan?
21. Sejauh mana perusahaan terbuka terhadap gagasan-gagasan baru dari luar
perusahaan?

Tabel Lampiran 1. 1 Daftar Narasumber

NO.	Nama Narasumber	Kode	Jabatan	Keterangan
1.	Gery Riyandi	Narasumber/ 01	Staf Biro <i>Knowledge</i> Inovation Operation Excelence	Narasumber Kunci
2.	Elmi Besty	Narasumber/ 02	Staf ahli Geoteknik	Narasumber Pendukung
3.	Yoga Sabraina H	Narasumber/ 03	Staf Engineering	Narasumber Pendukung

Transkrip wawancara

Pak Gery

R: Selamat siang, Pak Gerry

G: Iya selamat siang

R: Saya Rizky, saya ingin bertanya seputar *Knowledge*. Yang pertama menurut bapak definisi *knowledge* itu apa ya?

G: *Knowledge*nya sendiri atau *knowledge* managementnya nih?

R: *Knowledge* managementnya pak

G: Kalo *knowledge* management itu bagaimana perusahaan memanfaatkan ilmu pengetahuan untuk meningkatkan bisnis perusahaan itu sendiri, begitu intinya. Jadi bagaimana kita ngegunain pengetahuan-pengetahuan yang kita punya baik itu interen atau exteren, baik itu tacit atau explicit ya. Itu untuk meningkatkan kinerja bisnisnya wika saat ini.

R: Kalo menurut bapak seberapa penting sih *knowledge* itu sendiri bagi organisasi dan bagi wika?

G: Sebenarnya kalo dibilang penting ya penting ya. Karena gimana caranya kita tuh gini. Pertama bagaimana sih orang ya yang udah pensiun atau yang apa yang udah ga kerja diwika lagi tapi pengetahuannya ga ikut pergi juga gitu. Jadi makanya pentingnya *knowledge management* disitu. Bagaimana kita merangkum mendapatkan pengetahuan-pengetahuan yang mereka punya itu ke kita gitu jadinya. Tetep disimpen diwika begitu, jadi pentingnya disitu sih sebenarnya. Terus bagaimana kita memanfaatkan si *knowledgenya* itu jadi buat, buat wika sendiri. Buat bisnisnya wika sendiri seperti itu.

R: Kalo peran yang paling penting dalam kesuksesan KM itu sendiri menurut bapak apa?

G: Peran maksudnya?

R: Ya kayak, misalnya entah ada peran pemimpin, atau karyawan atau sistemnya.

G: ohhhh, kalo diwika sendiri sih kan peran itu dibagi-bagi ya. Baik itu penanggung jawab pusat maupun penanggung jawab proyek. Nah dari situ, dari yang paling dasar sih penanggung jawab proyek. Penanggung jawab proyek itu mengumpulkan pengetahuan-pengetahuan yang ada diinternnya wika dari pegawai-pegawai, dari apa. Pekerja-pekerja wika lah diproyek gitu kan. Dari situ mereka ngumpul. Ngumpul dari berbagai jenis pengetahuan gitu ya. Ada banyak juga, disitu ada experience, ada ide, ada inovasi gitu kan, yang mereka lakukan selama diproyek. Dari situ mereka kumpulkan ke penanggung jawab diproyek, penanggung jawab diproyek melaporkan lagi ke penanggung jawab departemen, dari departemen bertanggung jawab lagi ke pusat gitu ya. Kalo diwika sih seperti itu sih.

R: Kalo, diwika ini kan menerapkan *knowledge* ya?

G: He-eh

R: Nah, yang mendasari sampai akhirnya wika menerapkan *knowledge* tuh

G: Ohh, awalnya tuh dari tahun 94 kalo ga salah ya atau 97 ya lupa, pokoknya sekitar segitu. Awalnya kan ada itu ada di..... closurenya iso, iso 9001. Diklosul berapa ya 16 apa 7 lupa, harus dibaca lagi ya berarti isonya. Diklosul itu jadi salah satunya itu perusahaan harus memiliki pengelolaan pengetahuan gitu. Yang mendasari sebenarnya itu. Kalo dari wikanya sendiri ya mungkin kesadaran dari pemanfaatan dari *knowledge* itu sendiri sih, gitu.

R: Kalo, untuk penerapan *knowledge* management itu sendiri disini ada apa aja ya?

G: Penerapannya?

R: iya

G: ohh, mungkin dari ini ya. Jadi dikita ini sebenarnya dari mulai dari proyek ya. kalo dari proyek itu ada experience ada ide ada inovasi terus kalo dipusat yang udah lebih besarnya lagi ada sharing section gitu ya, sharing *knowledge*, terus ada COP atau community of practice terus ada benchmark, abis itu juga. Terus ada apa lagi ya. Ada sekitar 7 tadi udah ada 6. 1 lagi itu berarti oo.. prosedur. Prosedur dalam wika itu termasuk *knowledge* juga dikita. Kalo jenis-jenisnya sih itu.

R: kalo untuk sistemnya apa ya pak?

G: ohh, kalo untuk sistemnya kita punya portal KM. Jadi disitu portal KM itu fungsinya dari mulai penyimpanan sampai pendistribusian. Atau juga dari.. ini, dari.... Wikamagz, jadi wika punya majalah, dari situ juga bias

disampaikan juga.

R: Kalo menurut bapak udah cukup belum ya untuk penerapannya?

G: Kalo menurut saya sih kurang, kurang efisien ya mungkin. Kurang efisien. Jadi mungkin disitu kontennya sih. Perbaiki konten, lebih ke perbaiki konten. Jadi kalo diportal sendiri perbaiki portal itu sendiri. Dan saat ini juga kita sedang bangun juga portal yang barunya.

R: Kalo untuk tahapan-tahapan waktu pas ngebuat ini, ada ga ya?

G: Tahapannya yang pertama kali kita buat itu prosedurnya kan. Prosedurnya. Pertama kita buat prosedurnya dulu. Dari prosedurnya kita buat sistemnya. Pertama sih, tentu ada itu dulu ya. Apa... apa sih namanya.... Ya kajian juga sih. Kajian bagaimana itu kan. Kajian. Terus dari situ kita punyaaaa.... Blueprintnya wika dulunya gimana, blueprintnya KMnya gimana. Dari blueprintnya KM kita punya.. apa ya istilahnya, rencananya bagaimana jangka panjangnya jangka pendeknya. Terus dari situ kita punya prosedurnya. Dari punya prosedurnya baru bagaimana menerapkannya terakhir baru diseminasinya, gitu.

R: Kalo waktu pas awal-awal itu... ada resistensi gitu ga sih?

G: Resistensi? emmm.. selama ini sih engga sih. Temen-temen wika juga ga merasa itu kerja tambahan atau gimana gitu ya. Karena kan itu di.. masuk jadi KPI mereka juga. Jadi penambahan nilai KPI untuk mereka juga. Jadi punya, jadi misalkan mereka menyampaikan suatu inovasi gitu ya. Ada ini juga sendiri ada penghargaan-penghargaan gitu sendiri jatohnya. Jadi misalnya secara dia menyampaikannya aja dia dapet KPI gitu. Jadi kan setiap tahun itu ada EKPK namanya. Etos Kerja .. Penilaian.... Kinerja kalo ga salah EKPK.

Disitu ee.. jadi diwajibkan satu tahun tuh menyampaikan satu inovasi gitu.
Jadi untuk nambah nilai mereka juga untuk penilaian kinerjanya.

R: Berarti aa.. untuk orang-orang diwika ini ga susah untuk menerima perubahan gitu ya pak.

G: Engga susah sih he-eh

R: Kalo untuk peran pemimpin dalam KM diwika ini bagaimana pak?

G: Peran pemimpin. Dikita mungkin lebih ke apa ya.... Peran pemimpin diwika... sama sih kayak pemilik, kayak yang punya pemilik lainnya gitu. Maksudnya jadi gini. Mungkin ke apa ya mereka jatohnya. Kayak penilaian mereka lakukan. Mereka punya kredibilitas lah untuk itu, melakukan itu. Jadikan misalkan ada kayak lomba inovasi pemimpin wika ya diterjunkan untuk menilai, gitu. Lebih kesana sih mungkin. Atau untuk melakukan verifikasi atau validasi.

R: Kalo, apa namanya. Aaa... waktu pas pertamakali dilakukan itu pasti kan ada perbedaan antara sebelum dilakukan dan sesudahnya ya. Dampaknya yang paling terlihat. Perbedaannya, itu kira-kira apa ya?

G: Kalo dampaknya itu mungkin lebih ke ini ya. Bagaimana kita melakukan pengumpulan inovasi itu sendiri ya. Jadi bagaimana sih si *knowledge-knowledge* ini gaikut pergi juga dari orang yang pensiun atau berhenti gitu sih sebenarnya. Lebih ke situ. Atau mungkin kalo peningkatan secara.. keuangan sih belum kelihatan juga sih. Mungkin dampaknya lebih ke efisiensi ya. Jadi adanya inovasi pasti ada efisiensi gitu sih.

R: Kalo perbedaannya sebelum dan sesudahnya?

G: Perbedaannya dari segi ini ya. Dari segi apa nih?

R: Yaa, misalnya karyawannya jadi kayak gimana atau kinerjanya?

G: mungkin kalo dari ngeliat dari inovasi ya. Yaa.. lebih, lebih ini sih, apa.. lebih bagus ada KM gitu. Jadi lebih meningkat.

R: Kan kalo pengetahuan itu aa... kayak misalnya pengalaman kerja atau pengambilan keputusan kerja itu kan susah untuk ditransfer gitu ya pak? caranya wika untuk merubah itu biar bisa dipergunakan dengan mudah itu gimana ya?

G: Ohhh gitu ya. Saat ini sih belum ada tapi kita udah punya program baru yang namanya lesson learning ya. Jadi lesson learning ini bagaimana kita memudahkan pemilik *knowledge* untuk menyampaikan *knowledge* itu sendiri. Jadi merubah tacit ke explicit itu. Gitu kan maksudnya?

R: Iya

G: Iya, kita punya lesson learning saat ini. Untuk saat ini emang belum berjalan belum ada prosedurnya. Tapi programnya udah ada gitu.

R: Sejauh mana sih pak wika ini terbuka terhadap.. apa namanya.... Inovasi-inovasi dari luar?

G: Dari luar wika?

R: Iya, dari luar wika

G: Kalo inovasi kita kan nerapin juga ya gitu maksudnya. Dari situ kita kembangin lagi gitu. Jadi kita terbuka sih untuk itu. Banyak juga dari vendor-vendor asing gitu ya mereka berinovasi kita serap juga gitu.

R: Kalo untuk masalah KM itu sendiri itu kan ada apa namanya.. awardnya yaa. Wika pernah ikut atau menang gitu ga?

G: Itu maksudnya dari intern atau ekstern?

R: Yang ekstern, MAKE

G: Pernah, MAKE?

R: Iya MAKE

G: Pernah, tahun lalu kita dapet juga dari HC, jadi di HCnya ya. Human Capitalnya. Jadi dihuman capitalnya kita menang tahun lalu. Terus, hampir tiap tahun sih kita ikut. Kalo MAKE tiap tahun kita ikut.

R: Untuk yang lainnya?

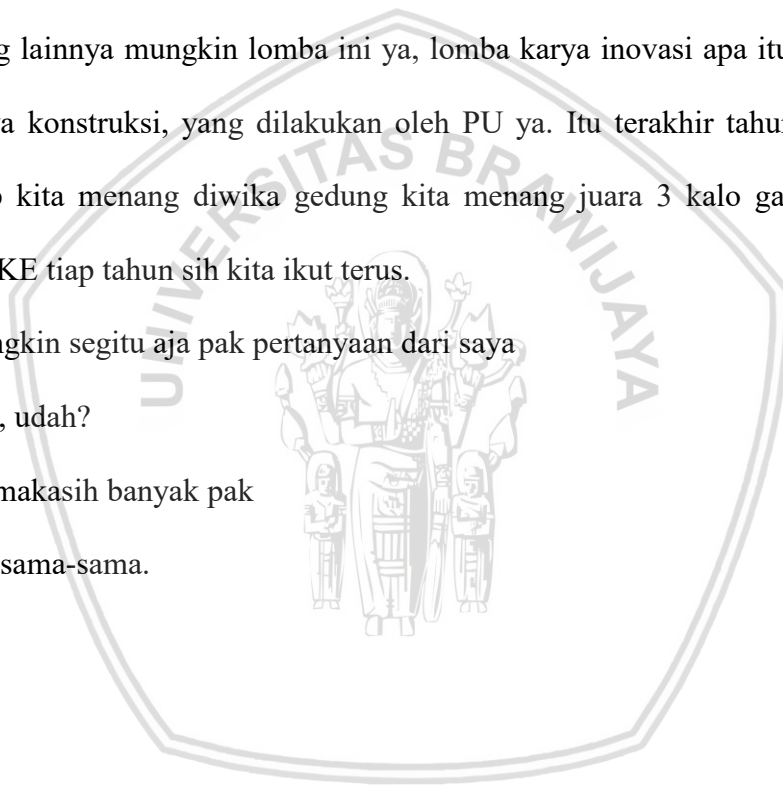
G: Yang lainnya mungkin lomba ini ya, lomba karya inovasi apa itu namanya... karya konstruksi, yang dilakukan oleh PU ya. Itu terakhir tahun 2015 wika grup kita menang diwika gedung kita menang juara 3 kalo ga salah. Kalo MAKE tiap tahun sih kita ikut terus.

R: Mungkin segitu aja pak pertanyaan dari saya

G: Ohh, udah?

R: Iya makasih banyak pak

G: Iya, sama-sama.



Bu Elmi

R: Selamat Sore bu

E: Iya selamat sore

R: Saya mau nanya, sebenarnya udah sih cuma saya udah baca-baca ini, yang pertama ee menurut ibu penerapan *knowledge management* itu eh menurut ibu *knowledge management* itu apa ya definisinya?

E: KM itu suatu management untuk mengelola *knowledge* di suatu organisasi atau perusahaan

R: Menurut ibu, seberapa penting KM bagi organisasi atau dan WIKA?

E: Sangat penting cumakan kalau umpamanya, eh kasus casenya udah dikasih tau belum sama Gerry, kalau KMnya si WIKA itu ee penerapannya agak susah ya, jadi kita fokus cuman upload-upload untuk management organisasi si *knowledge* cuman, si *knowledgenya* itu kan jarang yang diterapin, jadi cuman sekedar baca upload baca upload , untuk kan untuk minat baca *knowledge-knowledge* dari sini juga jarang.

R: E.. untuk, untuk penerapannya apa aja ya?

E: Sebenarnya *knowledge* itu kan di, di apa ya, di upload di management untuk diorganisir itukan buat pelajaran buat proyek lain ya, misalkan suatu saat ada proyek lainnya yang punya case sama kita terapinkan, cuman ya mungkin karena minat bacanya ada di setiap proyek ini tentang KM kurang untuk KM jarang jadi ya yang tau, kita cuman sekedar upload-uplaod aja tapi kalau dilihat dari sini pembacanya masih sedikit, kadang-kadang membacanya cuman seperti saya yang cuman penguploadnya doang, jadi untuk, minat

untuk bacanya kali ya, minat untuk membaca dan mempelajarinya yang perlu ditingkatkan. Kalau mau membaca, kan jadi bisa nih kalau ada case-case yang sama tinggal, base dari KMnya aja gitu.

R: Kalau untuk sistemnya?

E: Sistemnya nih sistem baru ya, cuman sering error aja sih disistem ini kemaren aja saya bahkan sampe nggak bisa upload, iya kalau disini ada PIC-PIC perdepartemen yang tugasnya untuk mengumpulkan KM dan upload, cuma ya itu aja sering error, kemaren saya sempet nggak bisa upload gitu-gitu, mungkin error itu harus lebih di kurangi, lebih ke itunya aja sih yang harus di perbaiki.

R: Kalau untuk jenis-jenisnya, sistemnya, untuk sharing *knowledgenya* ada lagi nggak selain yang web ini?

E: Nggak ada cuman ini doang

R: Oh nggak ada cuman ini doang?

E: Adanya tadi kan diportal kan ya awalnya ? gabung sama portal, ini baru dibuat baru yang khusus buat KM, tapi ini, mungkin karena baru kali ya jadi masih suka rada error-error gitu.

R: Berarti KM *onlinenya* ya?

E: He-ch, KM *onlinenya* baru, baru buatnya, tadinya jadi satu sama portal, jadi di portal itu ada satu khusus buat KM.

R: Kalau misalnya waktu pas nerapin KM ini kan tadi kayak dibilangnya rada susah ya, itu waktu pas itu ada resistensi nggak sih..?

E: Maksudnya?

R: Kayak ada penolakan gitu

E: Dari?

R: Dari.. karyawan-karyawan ini diluar dari proyek, kan kita nerapin untuk melakukannya?

E: Kayaknya lebih di proyek, kalau yang dari KM kan lebih ke proyek ya, KM-KMnya kan, bukan ditolak lagi, memang mereka tidak tahu dan tidak mempelajari sih. Dan tidak semua *knowledge management* yang ada di WIKA itu masuk sini ya

R: Oh nggak semuanya?

E: Memang tidak semua ya atau tidak semua proyek juga sempet buat bikin-bikin seperti ini, kan padahal inovasi atau KM banyak sekali itunya

R: Terus kalau, apa namanya, pas diterapin itu ada perbedaan nggak ya waktu pas belum diterapin sama setelah di terapin?

E: Kalau itu sih juga kurang tau sih penerapannya sendiri, sebenarnya saya juga kurang tau sih yang ada disini sudah diterapin apa belum

R: Terus kalau di WIKA sendiri, sejauh mana sih WIKA terbuka dengan gagasan-gagasan baru dari luar?

E: Terbuka sih kalau untuk itu, tapi tuh bukan disaya ya untuk kebutuhan seperti itu biasanya hubungannya dengan *knowledge management* ke Gery, kalau yang saya liat sih terbuka sih jadi mereka mau belajar sesuatu yang baru untuk mencari, kayak ini kan untuk website baru juga, apa ya, terpengaruh juga dari yang lain juga, dari bisnis lain juga yang dibikin kayak gini, cuman mungkin penerapannya aja yang belum maksimal ya dari semua yang udah ada ini.

R: Kalau.. untuk apa namanya, emm merubah pengetahuan yang misalnya dari tacit jadi eksplisit susah merubah tacit.. jadi kayak kalau misalnya pengetahuan yang susah untuk di share gitu, kayak misalnya pengalam kerja, kayak gitukan susah untuk di sharing kan, berdasarkan pengalaman pribadi..

E: Nah itu susahnya, itulah kesulitannya jadi, jadi kesulitan yang kita hadapi karena pengalam kita yang disini kan banyak, inonasinya banyak, managementnya banyak, cuman untuk menuangkannya itu susah gitu, jadi sebenarnya ya kalau memang harus dituangin itu harus, sebenarnya *knowledge* di WIKA ini banyak, nggak cuman ini doang, untuk menjadi sebuah tulisan, apalagi menjadi base untuk kasus-kasus lain nantinya, itu yang susah

R: Berarti selain portal yang ini nggak ada yang lain lagi ya, kayak misalnya sesi sharing..

E: Ada sesi sharing ada, jadi ada beberapa kali kita sharing management, jadi proyek-proyek, salah satu proyek yang bisa dijadikan acuan nanti untuk proyek-proyek lain sempet belajar dari dia, jadi seperti diskusi gitu sih

R: Kalau, apa namanya, penghargaan gitu WIKA..

E: Ada, kemaren ada apa inovasi, WIKA Inovasi award jadi setaun tuh ada 4 kali jadi pertiga bulan, kita memilih inovasi-inovasi terbaik

R: Satu bulan pertiga kali?

E: Satu taun empat kali pertiga bulan

R: Itu kayak gimana?

E: Jadi nanti perwakilan setiap departemen memilih inovasi-inovasi terbaik di departemen dia yang sukses, yang sudah sukses untuk diterapin terus nanti

untuk dilombakan, nanti per-departemen kita lombakan. inovasi apa sih yang terbaik, *knowledge management* apa yang terbaik yang pernah di buat sama kita, dulu sih ada rencana kalau menang mau di patenin sih, pemenang-pemenangnya itu mau di patenin jadi sebagai penghargaan sendiri disamping award itu sendiri.

R: Kalau WIKA sendiri untuk ngembangin pengetahuan gini tuh dengan cara?

E: Pelatihan sih, kita ada pelatihan dalem, ada juga pelatihan diluar, jadi di WIKA sendiri ada pelatihan tapi kita juga kadang-kadang suka juga pelatihan-pelatihan yang ada di luar WIKA, jadi pengembangan-pengembangannya lebih banyak ke situ sih.

R: Kalau untuk pelatihannya dalam bentuk apa ya?

E: Hah?

R: Pelatihannya dalam bentuk apa ya

E: Pelatihan seminar, banyak macem-macem, pelatihan yang beberapa hari yang intensive, ada seminar perhari, macem-macem ya dalam bentuk pelatihan ya

R: Ya, udah sih mungkin segitu aja

E: Oh yaudah okay

R: Terima kasih banyak

E: Iya

Pak Yoga

R: Selamat sore pak Yoga

Y: Ya Selamat Sore

R: Yang pertama menurut bapak definisi *knowledge* management itu apa ya pak?

Y: Kalo disini itu *knowledge* management itu, sebenarnya harapan kita menyalurkan ilmu, pengalaman yang pernah kita lakukan ke generasi berikutnya. Ini sama ke sesama pegawai dilain tempat. Jadi kita kumpulkan jadi satu itu *knowledge*, setelah itu aa.. *knowledge* ini diakses semua pegawai, bisa diakses semua pegawai.

R: Kalo menurut bapak seberapa penting sih *knowledge* management itu kalo untuk organisasi dan wika sendiri.

Y: Untuk wika sendiri ya sebenarnya *knowledge* seperti ini itu ya, wika itu disatukan itu perlunya untuk itu. Pengalaman-pengalaman yang sudah-sudah itu kalo kita pake *knowledge* ini kan bisa kita perbaiki. Yang dulu kesalahan-kesalahan bisa diperbaiki. Tapi kalo yang tidak pake *knowledge* ini, *knowledge* management sebenarnya pengalaman yasudah mereka aja satu orang tim proyek itu aja yang tau masalah kayak-kayak gitu. Kalo ga kita kumpulkan jadi satu, kita share lagi ga ada yang tau. Contohnya, saya sendiri yang liat saya sendiri yang pengalaman pernah, pernah desain jembatan, bikin jembatan gitu kan. Itu yang tau kan saya sendiri kalo ga saya share kemana-mana kan. Jadi yang lain, padahal yang lain itu mereka sama-sama wika. Tapi pengalamannya ga sama kayak saya. Nah fungsinya *knowledge*

management itu untuk itu. Jadi sebenarnya ini sangat penting diorganisasi ini.

R: Kalo misalnya, berarti ini menerapkan *knowledge management* kan ya?

Y: Iya

R: Nah yang mendasari itu waktu awalnya itu apa sih?

Y: Yang mendasari dulu pas kenapa dibikin *knowledge management* ini?

R: Iya

Y: Yang mendasarinya dulu itu ceritanya ya, gimana ya. Saya mulai bingung ngejelasinnya. Jadi karena keterbatasan itu mas. Jadi kayak pegawai-pegawai yang baru itu, kan ilmu dari kuliah kan sebenarnya ga cukup kan. Ilmu kuliah aja dikasihtau cuma dasar-dasar aja, untuk aplikasi-aplikasi itu kan butuh pengalaman. Nah, ketika ada proyek, ada proyek baru orang baru selalu belajar hal yang baru lagi, mereka belajar dari nol lagi, nanti dapet proyek lagi dari nol lagi. Padahal sebelumnya udah ada, udah pernah melakukan. Orang lain diperusahaan yang sama pekerjaan yang sama. Setelah itu baru lah kita baru kita kumpulin lah *knowledge-knowledge* kayak aaa.. apa namanya sharing *knowledge* lah.

R: Kalo untuk merubah tacit menjadi explicit, kayak yang susah untuk disharing seperti tadi bapak bilang bikin jembatan pengalamannya kan susah untuk diturunin ya ? karena berdasarkan pengalaman pribadi kan. Nah kalo itu gimana cara biar bisa disharing?

Y: Ohh, kalo kita sharing *knowledge* itu wujudnya itu dalam bentuk dokumen, kayak proposal kalo pernah. Kayak skripsi lah kayak skripsi kayak gitu tapi lebih sederhana. Jadi ada landasan teori ada perumusan masalah, intinya efisiensinya kayak gimana, metode kerjanya kayak gimana, itu dijelaskan

semua disitu. Yaa sebisa mungkin yang kita angkat, tema yang kita angkat di *knowledge* itu selengkap mungkin mas. Untuk dishare itu.

R: Kalo untuk pengimplementasian KMnya itu disini ada apa aja ya?

Y: Maksudnya implementasi gimana?

R: Kayak sistemnya untuk menunjang *knowledgenya*.

Y: Ohh kalo itu anu, aa.. kita itu ada prosedur dalam satu proyek itu minimal satu *knowledge* management itu sama satu inovasi diupload. Dalam satu tahun itu minimal satu, itu dalam tiap proyek.

R: Itu, kalo untuk sistemnya?

Y: Jadi diupload ke database terus semua orang bisa akses ke database ini

R: Ohh, jadi gaperlu daftar atau gimana gitu?

Y: Yaa, jadi selama itu pegawai kan dapat NIK dapat email. Nah itu nanti dapet juga id untuk masuk ke portal ini. Nah aksesnya dari portal ini diwika ini.

R: Kalo peran untuk kesuksesan KM itu menurut bapak itu dipegang oleh siapa ya pak yang paling penting?

Y: Kalo KMnya sendiri ya. KM itu sebenarnya semua orang wajib. Kalo menurut saya sendiri ya, saya sendiri semua orang itu wajib menyalurkan, menyalurkan ya paling tidak satu atau dua tulisannya yang ide dia sendiri lalu disharekan ke yang lainnya. Karena tiap orang itu pasti punya, pasti punya ide masing-masing sendiri, punya pengalaman masing-masing untuk bisa disharing ke orang lain.

R: Kalo disini kan udah berapa lama ya kira-kira *knowledge* magementnya?

Y: Kalo disini tahun berapa ya? kalo tahun berapanya saya gatau pasti yang jelas itu selama saya disini itu udah ada. Dari tahun 2015 itu udah ada. Itu udah

ada dan sudah banyak. Kalo yang dulu-dulu kayaknya udah ada juga sih dari atasan-atasan yang udah senior. Yang dari dulu udah ditulis dalam bentuk hard, kan dulu belum *online* belum ada *database*.

R: Jadi kalo dulu harus nyari-nyari dulu gitu ya pak?

Y: Iya, dulu begitu. Kan ini perpustakaannya masih ada, diatas.

R: Kalo waktu pas pengaplikasian ini kan biasanya suka ada resistensi gitu ya atau penolakan, disini ada ga ya?

Y: Kalo penolakannya, kita troublenya yang paling bermasalah itu untuk upload mas. Jadi kayak temen-temen yang ada diproyek, rasa keinginan untuk uploadnya itu emang ga selalu sama. Ada yang selalu pengen uploadnya pengen nyalurin banyak sebanyak-banyaknya. Satu tahun bisa ngirim tiga, empat. Ada juga yang ga selama sekali selama umur proyek ga ngirim sama sekali. Itu ada sendiri-sendiri mereka punya cara berfikir masing-masing, punya cara berfikir masing-masing, punya anggapan sendiri-sendiri. Ya mungkin perbedaannya itu, troublenya itu.

Y: Kalo misalnya kayak gitu yang ga upload samasekali itu misalnya, itu gapapa atau gimana?

R: Itu kita share aja. Kita ada namanya management review 3 bulanan. 3 bulanan itu kita tampilkan siapa aja yang udah upload siapa aja yang belum. Otomatis kan dengan begitu manager-manager proyek itu punya rasa wah ini saya belum upload sendiri yang lain udah upload. Pasti malu kan, nah gitu. Itu salah satu bentuk untuk ngasih semangat.

Y: Kalo pas penerapan KM itu kana da perbedaan sama sebelum dan sesudahnya ya? kalo ga dampak yang dihasilin sama KMnya itu sendiri?

- R: Ohh, maksudnya KM yang sama itu diterapin pasti beda gitu ya?
- Y: Ohh bukan, jadi waktu pas di... setelah diterapin KM dan sebelum diterapin samasekali itu ada perbedaan ga?
- R: Ohh kita itu sebenarnya sharing ilmu aja mas. Kalo perbedaan kayak gitu itu kita nyebutnya inovasi mas. Jadi perbaikan untuk yang lebih baik kayak gitu, kita sebutnya itu inovasi seperti itu. Jadi kalo diKM itu kayak, kayak apa ya? metode kerjanya, caranya masang, masang apa namanya.. girder jembatan kayak gimana, caranya ngecor yang bener kayak gimana. Sebenarnya cuman kayak gitu aja, itu kan sebenarnya umum mas, pengetahuan umum tapi tiap proyek itu punya pengalaman sendiri, punya tingkat kesulitan sendiri, punya tantangan sendiri, nah itu yang ditulis.
- Y: Kalo untuk dampaknya adanya KM bagi wika sendiri itu gimana pak?
- R: Keseluruhan ya?
- Y: Iya keseluruhan
- R: Kalo keseluruhan sih sebenarnya. Kalo ga ada, ya ini akhir-akhir ini emang agak kendor sih. Disini emang agak kendor, saya akuin sendiri. Jadi temen-temen yang baru-baru, baru-baru masuk ke wika mereka kesulitan. Mereka tabrak sana tabrak sini, nyari-nyari sendiri. Terus setelah kejadian baru bingung, karena itu ya ilmunya ga disalurkan dengan baik. Kadang juga temen-temen yang baru ini mau cari tau sendiri langsung ke pusat ini juga ga enak juga. Aksesnya kan susah. Kalo disini kan proyek-proyek itu dikalimantan, Sulawesi, papua kan. Rada jauh-jauh juga, jadi masalah itu aja sebenarnya. Tapi ada juga yang baru tapi aktif, jadi mereka walaupun dipelosok tapi tetep komunikasi ke sini lancar. Kalo mereka sebenarnya

kesusahan komunikasi ke sini, kita gabisa pun kita bisa bantuin ngeshare ke tempat-tempat yang lain. Temen-temen yang bisa untuk bantuin dia gitu kan.

Y: Berarti tergantung pribadinya masing-masing ya

R: Kalo untuk pengembangan pengetahuannya sendiri disini kayak gimana ya?

Y: Pengembangan pengetahuan itu kita biasanya pake itu sih disini, pelatihan-pelatihan aja.

R: Itu pelatihannya terjadwal atau sesuai kebutuhan aja?

Y: Engga, terjadwal. Kan biasanya temen-temen di HC ya yang tau ya mas ya. Ini kompetensi pegawai, kompetensi pegawai itu kan databasenya yang punya si HC ini biasanya. Yang bisa ini itu ada berapa yang belum bisa ada berapa, nah itu mereka yang ngasih undangan langsung. Sesuai kebutuhan aja.

R: Ini kana da penghargaan-penghargaan gitu?

Y: Ada, kalo penghargaan itu kita dari pusat sendiri sih. Kalo dari kita sih ya belum ada, belum menerapkan itu. Jadi penghargaan langsung dari pusat itu 3 kali kalo ga salah ya. Mas Gery udah bilang belum ya? 4 kali kalo ga salah.

R: Iya pak yang 3 bulan sekali itu ya? ada 4 kali pak setahun.

Y: Iya 4 kali setahun. Itu dilombakan. Nanti jurinya dari kita sendiri perdepartemen ngajuin juri satu satu. Kita nilai bareng-bareng. Kita kasih archivment lah yang *knowledgenya* ini paling bagus.

R: Kalo kekurangan-kekurangannya selain yang masalah upload itu ada yang lain atau gimana?

Y: Kekurangannya ya itu, karena tiap orang punya nganu sendiri-sendiri itu, punya pemahaman sendiri-sendiri itu, ngupload KMnya itu dia uploadnya ga seperti yang kita bayangkan seperti itu. Kadang malah lebih sangat kurang

gitu, ga ada yang upload.

R: Kalo menurut bapak sendiri udah cukup belum ya penerapan KM diwika ini?

Y: Kalo disini, kalo bilang cukup sih kita gapernah bilang merasa cukup. Pasti kurang terus. Masih kurang, terutama ya yang upload lah. Kalo sudah ada yang upload, maksudnya sudah banyak gitu. Kita baru bisa memperbaiki isinya. Selama ini kan konten ga begitu kita perhatikan. Yang penting upload dulu lah. Upload dulu mereka punya rasa kepingin upload itu udah, udah kita anggep udah bagus lah.

R: Berarti KM disini bisa dibilang tergantung sama uploadernya ya?

Y: He-eh, tergantung uploadernya. Kalo aplikasinya, kalo setelah diupload sebenarnya ini sangat bermanfaat mas. Jadi temen-temen yang diproyek, ketika persiapan-persiapan. Kegiatan kan mereka rencanakan semua kan. Itu nyari apa gitu, langsung ada diKM, diambil caranya gini gini gini gini, nanti cari metode apa. Sebenarnya enak kalo udah jadi satu didatabase. Apalagi kalo udah bisa diakses dimana-mana. Intinya sebenarnya itu, untuk menyalurkan *knowledge* itu aja sebetulnya.

R: Mungkin sudah segitu aja pak, terimakasih banyak.

Y: Ohh iyaa. Sama-sama.